

تنظيم المجتمع

مداخل نظرية ورؤية واقعية



مكتوبة

دالة مصطفى السيد

مدرس قسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية والإستراتيجية

الأستاذ الدكتور

إبراهيم عبد الهادي الليحي

أستاذ تنظيم المجتمع
وعميد كلية الخدمة الاجتماعية بالإستراتيجية



تنظيم المجتمع

مداخل نظرية ورؤية واقعية

دكتورة

هالة مصطفى السيد

مدرس بقسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية بالإسكندرية

الأستاذ الدكتور

إبراهيم عبد الهادي المليجي

أستاذ تنظيم المجتمع
وعميد كلية الخدمة الاجتماعية بالإسكندرية

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف



٤٥/٣٣٥١٨٦٥



..... « إِنَّ أَرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ »

صلّى الله العظيم
سورة هود، آية (٨٨)

الفصل الأول

العمل الاجتماعي

- تمهيد.
- مفهوم العمل الاجتماعي.
- تعريف العمل الاجتماعي.
- أهداف العمل الاجتماعي.
- أهمية العمل الاجتماعي.
- مقومات نجاح العمل الاجتماعي.
- مداخل العمل الاجتماعي.
- خطوات العمل الاجتماعي.
- وسائل وأدوات العمل الاجتماعي.
- دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي.
- معوقات العمل الاجتماعي.

التقديم

إن الإنسان أثناء تفاعله بأخيه الإنسان، أو باعضاء الجماعة التي ينتمى اليها، أو بالمجتمع الذى يعيش فيه، ليشبع احتياجاته، لا يعيش على أرض طبيعة سهلة، وإنما يواجه العديد من المتاعب والمصاعب، قد يستطيع لها حلاً أو تجاوزاً، وقد يعجز عن ذلك ومن ثم كان لابد أن تمتد اليه يد تستطيع أن تنشله من وحدته، أو فى القليل تساعده فى إشباع احتياجاته وحل مشكلاته.

ومن هنا يبرز دور الخدمة الاجتماعية، والتي تستمد طرقها وأساليبها من طبيعة الحياة الإنسانية، فالإنسان كفرد له صورته البيئية والاجتماعية والنفسية الخاصة، به، وتفاعل كل من ظروفه الذاتية الموروثة، وأوضاعه البيئية المكتسبة، يشكل أنماطاً متعددة من الشخصيات الإنسانية، لكل احتياجاتها، ومشاكلها الفردية، التي تتطلب المساعدة لإشباع احتياجاتها وحل مشكلاتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق، ولتحقيق كل من التنمية الاجتماعية، وزيادة الإنتاج، وقد اصطلح العاملون فى المجال الإجتماعي على هذا النوع من المساعدة باسم العمل مع الأفراد، أو خدمة الفرد (Case Work).

والإنسان حياته كعضو في جماعة، أو جماعات، يعيش فيها أو ينتمي إليها، سواء بالاختيار، أو بالإجبار، والعمل الاجتماعي بما يشمل من طرق وأساليب هو هدفنا في بناء وتشكيل الجماعات الإنسانية، لتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق، وكي تصبح مجالاً للتنمية والإنتاج. ولذلك قد تضمنت الخدمة الاجتماعية طريقة ثانية لتكوين وفكر الجماعات عُرفت اصطلاحاً باسم العمل مع الجماعات، أو خدمة الجماعة (Group Work).

والإنسان حياته كمواطن في مجتمع. يؤثر فيه ويتأثر به، وتحققاً لإحداث التنظيم اللازم للمجتمع، وتنسيق خدماته بما يرفع مستوى الخدمات والمجتمع ذاته، وتحقيق أكبر قدر من التوافق، اصطلاح العاملون في مجال الخدمة الاجتماعية على تحصيل طريقة لتنمية المجتمع باسم العمل مع المجتمعات، أو تنظيم المجتمع (Community Organization).

وهذه الطرق الثلاثة، العمل مع الأفراد، والجماعات، والمجتمعات تستهدف جميعاً غاية واحدة هي توفير المناخ الملائم لنمو الفرد، ووقاية هذا النمو، وتوفير الإمكانات الاجتماعية اللازمة للنهوض بقدراته، ويتفاوت تطبيق كل منها في ضوء احتياجات المجتمعات، ولا يعني ذلك الإقلال من قيمة بعض طرق الخدمة الاجتماعية الأخرى، وإنما يصبح للطريقة أثر أفضل في التنمية لو استخدم لمقابلة الاحتياجات، وفي الوقت المناسب. (١)

ولما كانت طريقة تنظيم المجتمع هي محور اهتمامنا في هذا المجال، فيكون بؤرة اهتمامنا ليس الإنسان بصورته الفردية، وليس الإنسان أيضاً كعضو في

(١) عدلي سليمان. سياسة الرعاية الاجتماعية وبرامجها في المجتمعات المتحدة، المؤسسة المصرية العامة للإستزراع وتنمية الأراضي، شئون تكوين وتنمية المجتمع، ١٩٧٣.

جماعة محدودة، وإنما نركز على كيفية مساعدة هذا الإنسان كمواطن في محبة المجتمع الذي يحيا فيه، خاصة وأن كثيراً من الناس هم في الواقع ضحايا مجتمعاتهم، فيكون المجتمع الذي لم يبلغ ما ينبغي عليه أن يبلغه في التوفيق بين الشخصية والثقافة، وبين الموارد والإحتياجات، فبعيد تركيب هذه الأشياء من جديد، بكيفية يتخلص فيها المجتمع من أمراضه، ليكون أكثر نضجاً، وأكثر إشفاقاً وإحساساً بحاجات سكانه.

ويعتبر العمل الاجتماعي وفقاً لذلك، أداة أساسية في الخدمة الاجتماعية لإحداث تغييرات اجتماعية في السياسة الاجتماعية للمجتمع، وفي تنظيماته الاجتماعية، وفي الخطط والبرامج المنفذة لهذه السياسة، لمقابلة إحتياجات ملحة قائمة، أو لمعالجة أمراض ومشكلات اجتماعية قائمة. (١)

فالخدمة الاجتماعية -بالإضافة- إلى أنها تعمل على مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على النمو والتكيف، تعمل أيضاً من جانب آخر على تغيير الظروف المحيطة بهم وإصلاحها. (٢)

و «العمل الاجتماعي» هو الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي Social Action وليست هذه الترجمة هي الترجمة العربية الوحيدة، فهناك من يترجم نفس هذا المصطلح بالإجراء الاجتماعي، وهناك من يترجمه بالإجراء المجتمعي، وهناك من يفضل ترجمته بالعمل الجماهيري، كذلك هناك من يترجمه بالمجهود الجماعي.

ومع كل هذه الترجمات المختلفة، فإن «العمل الاجتماعي» يعتبر ترجمة

(١) محمد الفاروق حمودة، محمد بهجت جاد الله كشك، *النهج والطريقة في تنظيم المجتمع*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٧٩، ص ١.

(٢) عبد النعم شرقي، *تمهيد المجتمع وتنظيمه*، مطابع الإستقلال الكبرى، ١٩٦١، ص ٨١.

مناسبة، ويدلل على المعنى المطلوب، هذا فضلاً عن إنتشاره بين المنظمين الاجتماعيين في مصر والعالم العربي، ويلاحظ أن إنتشار مصطلح ما سحتى ولو كان غير دقيق - يعتبر مبرراً كافياً لأستخدامه، وذلك عملاً بالقاعدة المنطقية المشهورة: «خطأ مشهور، خير من صحيح مهجور».(١)

ومن الملاحظ، أن مفهوم العمل الاجتماعي Social Action، يستخدم في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية عادة، وتنظيم المجتمع خاصة.

ولما كانت هذه الدراسة تناقش مفهوم العمل الاجتماعي في إطار طريقة تنظيم المجتمع باعتبارها إحدى طرق الخدمة الاجتماعية، فإنه من المفيد أن نشير بإيجاز إلى مفهوم العمل الاجتماعي في إطار علم الاجتماع.

ولتوضيح كل ما سبق، نُخصّص هذا الفصل لعرض ومناقشة عشرة موضوعات:

أولها: مفهوم العمل الاجتماعي؛ وتم فيه مناقشة مفهوم العمل الاجتماعي في إطار علم الاجتماع، كما تم مناقشة نفس المفهوم في الإطار العام، وأخيراً تم مناقشته في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية.

ثانيها: تعريف العمل الاجتماعي؛ وتم فيه مناقشة التعريفات المختلفة التي حاولت تحديد وتوضيح مفهوم العمل الاجتماعي في إطار كتابات الخدمة الاجتماعية لبعض رواد العمل الاجتماعي والاختصاصيين الاجتماعيين، والمتخصصين في مجال العمل الاجتماعي في تنظيم المجتمع.

(١) فوزي بشرى أحمد، مقال العمل الاجتماعي مع العروقيين - تجربة ميدانية ومزشرات محلية

مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، العدد ٢٢، إل

التاسعة، أكتوبر ١٩٨٦، ص ٤١-٤٤.

لأنها: أهداف العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة أهداف العمل الاجتماعي سواء كانت تسعى للحصول على خدمات جديدة، أو تحسين خدمة قائمة، دون مساس بالسياسة الاجتماعية العامة للدولة أو القوانين القائمة. أو سواء كانت تسعى لإحداث تغيير في السياسة الاجتماعية العامة للدولة أو القوانين السائدة، أو الرقوف ضد سياسة جديدة مقترحة لاتناسب إحتياجات المجتمع.

رابعها: أهمية العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة بعض الآراء والأفكار التي تظهر أهمية العمل الاجتماعي بصفة عامة. وفي الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع بصفة خاصة.

خامسها: منومات لمجاء العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة مجموعة الأسس التي ينبغي أن تتوفر كي يحقق العمل الاجتماعي أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

سادسها: مداخل العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة كيف يبدأ العمل الاجتماعي، أو المداخل المختلفة للعمل الاجتماعي، سواء كان ذلك عن طريق المواطن الفرد، أو عن طريق الهيئات والتجمعات الانسانية، أو عن طريق اللقاعات الثقافية والتعليمية، أو عن طريق الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، أو عن طريق الهيئات غير المتخصصة، أو عن طريق الأحزاب السياسية، أو أخيراً عن طريق رجال الفن والآداب والاعلام.

سابعها: خطوات العمل الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مجموعة الخطوات المتتالية التي يتبناها العمل الاجتماعي لتحقيق التغيير الاجتماعي المقصود في السياسة الاجتماعية العامة، أو السياسة الفرعية، أو في الخطط والبرامج لإشباع إحتياجات سكان المجتمع من جانب، وحل مشكلاتهم من جانب آخر. حيث كانت

هذه الخطرات هي: إذكاء الوعي الاجتماعي (الإستثارة)، تجنيد المواطنين وتنظيم جهودهم للعمل المشترك، تكوين الجهاز الشعبي الذي يتبنى الفكرة وينظم العمل، سند الحقائق عن طريق البحوث والدراسات العلمية، كسب تأييد ومؤازرة الرأي العام، إختيار الطريق الأمثل للعمل، تحديد الأدوار على الطريق الأمثل، تحديد الجهات المستتلة المعارنة في حل المشكلة والاتصال بها، المتابعة للتأكد من تحقيق الغايات، وأخيراً تقويم نتائج العمل الاجتماعي.

ثامنها: وسائل وأدوات العمل الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مجموعة الوسائل والأدوات، التي يستعين بها العمل الاجتماعي لتحقيق أهدافه، مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل وسيلة أو أداة، مما يتيح الفرصة للمنظم الاجتماعي كي يستخدم الوسيلة أو الأداة المناسبة في الموقف المجتمعي الملائم لها، حيث لا يستطيع المفاضلة بين الوسائل والأدوات، فالوسيلة أو الأداة المناسبة، تفرض نفسها على موقف الممارسة.

وهذه الوسائل والأدوات هي: العريضة أو الشكرى، المقابلات، الزيارات، مؤتمرات، وسائل الإعلام (الصحافة، الإذاعة المسروعة، الإذاعة المرئية والسمعية والمرسح).

تاسعها: دور النظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي: وتم فيه مناقشة الأدوار الوظيفية التي يؤديها النظم الاجتماعي أثناء ممارسته للعمل الاجتماعي مع أهالي المجتمع.

عاشرها: معوقات العمل الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مجموعة المعوقات التي تقف في سبيل نجاح العمل الاجتماعي، سواء كانت عدم إدراك أهمية العمل السياسي من جانب الكثير من المشتغلين بمهنة الخدمة الاجتماعية، أو عدم توفر

الدراسات والبحوث التي توضح العلاقة بين العمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية،
وأثر ذلك على السياسة الاجتماعية، أو لإرتباط الغالبية العظمى من الاخصائيين
الاجتماعيين بالعمل الحكومي مما يجعلهم بعيدون عن العمل الاجتماعي والتأثير
فيه.

- مفهوم العمل الاجتماعي

يختلف مفهوم العمل الاجتماعي باختلاف الأطر والمجالات التي تتعامل مع هذا المفهوم.

فبينما لمفهوم العمل الاجتماعي معنى خاص في إطار علم الاجتماع والدراسات السوسولوجية، نجد أن نفس المفهوم يختلف معناه في الإطار العام، في الوقت الذي تستخدمه طريقة تنظيم المجتمع كأحدى طرق الخدمة الاجتماعية لتعني به شيئاً آخر.

وسوف نتناول مفهوم العمل الاجتماعي بالمناقشة في إطار علم الاجتماع، وفي الإطار العام، وأخيراً في إطار مجال مهنة الخدمة الاجتماعية.

١ - مفهوم العمل الاجتماعي في إطار علم الاجتماع

إن المصطلح الإنجليزي Social Action يُستخدم في إطار علم الاجتماع والدراسات السوسولوجية بمعنى مختلف تماماً من جانب، كما يترجم إلى العربية بمعنى آخر من جانب آخر، حيث يترجم بالمصطلح «الفعل الاجتماعي».

والفعل Social Action في السياق السوسولوجي هو أي سلوك يتضمن إدراكاً لهدف، ثم يسعى هذا السلوك لإختيار أفضل الوسائل - والتي سبق إثبات فاعليتها عن غيرها - لتحقيق له هذا الهدف. (١)

ولكي يصبح الفعل «اجتماعياً» ينبغي أن يتوافر فيه شرط أو أكثر من الشروط التالية:

(1) G.E. Swanson, The Approach to a general theory of Action by parsons, and shils, American Sociological Review, vol. 1, April 1953, p. 126.

عن عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، برون ناشر، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٦٧.

أ . أن يشتمل الموقف التفاعلي على أكثر من فاعل، وأن يضع كل فاعل في حساباته وجود غيره من الفاعلين الآخرين.

ب . أن يدرك الفاعل، أن الفاعلين الآخرين الذين يتفاعلون معه في نفس الموقف، لديهم من الإمكانيات والخصائص التي تساعدهم -على نحو ما- على التأثير في سلوك هذا الفاعل.

ج . أن يشترك الفاعل مع هؤلاء الآخرين في مجموعة من التوقعات، وربما اشترك معهم - أكثر من ذلك - في مجموعة معينة من القيم والمعتقدات والرموز. (١)

وتعتبر نظرية «الفعل الاجتماعي» إحدى النظريات السوسيولوجية الواسعة الانتشار، وتحدث هذه النظرية عن كيفية صيرورة الفعل البشري إلى فعل اجتماعي نتيجة تفاعل البشر معاً، واستحالة معيشتهم بدون وجودهم معاً، وتكوينهم لما يُعرف بالمجتمعات الانسانية.

وتسمى نظرية «الفعل الاجتماعي» إلى تفسير سلوك الفرد عندما يتفاعل مع الآخرين، أي عندما يوجد في موقف تفاعل. (٢)

٢ - مفهوم الفعل الاجتماعي في الإطار العام

إن الإنسان لا يستطيع أن يحيا بمفرده، فهو كائن اجتماعي بطبيعته، يؤثر ويتأثر بالجماعات التي يعيش بكتفها، وفي المجتمع الذي ينتمي إليه.

(١) Peroy S. Cohen, Modern Social Theory. Hanimann Educational Books,

London, 1969, p. 95

(٢) فوزي بشري أحمد، محاضرات تكاملية في تنظيم المجتمع، بدون ناشر، القاهرة

١٩٨٥/٨٤، ص ٢٠.

ولمّا كان الإنسان قادراً على التكيف لبعض ظروف مجتمعه التي تدخل ضمن قدراته، فإنه يسعى ويحاول جاهداً التأثير في ذلك المجتمع الذي ينتمى إليه حتى يدخل عليه بعض التعديلات التي توائمه، والتي هو في الأصل عاجزاً على أن يتكيف معها.

وعلى ذلك، يكون العمل الاجتماعي بمعناه العام، قديماً قدم الإنسان ذاته، فالإنسان منذ أوجده المولى عز وجل على الأرض، وهو بصارع من أجل البقاء، ولكي يحافظ الإنسان على بقائه، عليه أن يتكيف مع ظروف بيئته الطبيعية والاجتماعية من جانب، ومحاولاً تغيير بعض الظروف، والتي تستحيل أن تستوعبها طاقاته وقدراته من جانب آخر. فالإنسان منذ القدم وهو يحاول التأثير في البيئة التي يحيا فيها، سواء كانت طبيعية أو اجتماعية، كي يطرعها، ويشكلها بما يحقق صالحه.

وكان من نتائج هذه الممارلات، إيجاد النظم الاجتماعية التي تحقق له حاجاته، وتشبع له رغباته، بعد أن عجزت الأسرة عن تأدية وظائفها - حيث كان الإنسان من خلالها يحقق كافة احتياجاته - نتيجة لما طرأ على المجتمعات من تغيرات وتعتيدات.

ومن أمثلة هذه النظم التي أوجدها الإنسان لسد عجز ما كانت تؤديه الأسرة من وظائف، النظام التعليمي، والنظام الصحي، والنظام الديني، والنظام الاقتصادي، إلى غير ذلك من النظم. ولكل نظام من هذه النظم مؤسسات أو تنظيمات متخصصة تتولى القيام بوظائف هذا النظام.

إلا أنه مع التغيرات التي تطرأ على المجتمعات، وما يتبع ذلك من تغيرات في احتياجات الإنسان، الأمر الذي يجعل بعض النظم القائمة عاجزة عن إشباع

إحتياجاته، أو حل مشكلاته، حينئذ يصبح من حق الإنسان أن يسعى كفرد أو جماعة أو جمهور لبذل الجهد لتغيير هذه النظم التي أصابها الخلل، أو أصبح في غير حاجة إليها، أو التي لم تعد قادرة على الوفاء بإحتياجاته.

والعمل الاجتماعي بهذا المعنى، يمثل حقاً من الحقوق الأساسية للمواطنين في المجتمعات، لتطويع البيئة التي يعيشون فيها بما يتناسب مع قيمهم، وما يحقق رغباتهم، ويشبع إحتياجاتهم، ويعمل على حل مشكلاتهم.^(١)

وهذه المحاولات التي يبذلها سكان وقيادات المجتمع، والتي توجد في كل المجتمعات، وكل الأزمان، ولكن مع تفاوت في الدرجة، هي التي يمكننا أن نطلق عليها مع شئ بسيط من التجاوز العمل الاجتماعي.

ويعني ذلك أن العمل الاجتماعي ليس حكراً على مهنة الخدمة الاجتماعية، بل أنه يمكن أن يمارس خارج نطاق مهنة الخدمة الاجتماعية، بل أن هذا المعنى العام للعمل الاجتماعي يسلم ضمناً بأن العمل الاجتماعي بمعناه العام هذا قد سبق ظهور مهنة الخدمة الاجتماعية نفسها.

ويمكننا أن نستطرد ونقول أن هذا العمل الاجتماعي بمعناه العام هو الذي أدى إلى ظهور المهنة، حيث تكمن جذور مهنة الخدمة الاجتماعية في الحركات الإصلاحية التي سادت أوروبا في أواخر القرن الماضي، وتشكل ما يعرف بجمعيات تنظيم الإحسان، Charity Organization Societies، ثم المحلات الاجتماعية، Social Settlement.

(١) محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، الجزء الثاني، المكتب التجاري الحديث، ١٩٨٨، ص ١٧.

وهكذا يمكننا أن نتحدث عن المفهوم العام للعمل الاجتماعي باعتباره جهوداً منظمة يبذلها سكان وقيادات ومصلحي المجتمع، بهدف القضاء على المشكلات الاجتماعية، ومحاولة تعديل النظم الاجتماعية، أو حتى المطالبة بإيجاد نظم اجتماعية جديدة، وذلك كله تحقيقاً لصالح المجتمع، وإشباع احتياجات سكانه، وحل مشكلاتهم، وزيادة رفاهيتهم. (١)

٢ - مفهوم العمل الاجتماعي في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية

إن النظم التي أوجدها الإنسان لتسد احتياجاته وإشباع رغباته، - بعد أن عجزت الأسرة عن القيام بمهامها القديمة، وتقلص دورها، وعجزت عن التصدي للتغيرات والتعقيدات الروحية التي اجتاحت المجتمعات - أصبحت جزءاً من بناء المجتمع، وتغيير هذه النظم في حالة خللها، أو عدم وفائها بدورها، يُعد أمراً ليس بالسهل لأي إنسان بمفرده أن يحدثه.

لذلك، فكلما كانت الجهود، جهوداً جماعية منظمة، كلما كان ذلك أجدى لتحقيق هذا التغيير. ومن هنا، يبرز دور العمل الاجتماعي في ظل طريقة تنظيم المجتمع كطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية. وفي ضوء ذلك يمكننا أن نقرر أن العمل الاجتماعي بشكل جزئ لا يتجزأ من مسئوليات الخدمة الاجتماعية.

ويمكننا أن نطلق على الجهود المهنية المنظمة، التي ترمي إلى إحداث تغييرات في الظروف المجتمعية والبيئية، بهدف تكييفها مع حاجات ورغبات السكان وحل مشكلاتهم، يمكننا أن نطلق عليها مفهوم العمل الاجتماعي في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية.

(١) فوزي بشرى أحمد، معاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٢-٢٣.

وعلى ذلك، فإذا كانت مهنة الخدمة الاجتماعية بمفهومها القديم قبل ستينيات هذا القرن تعمل في إطار العمل على تكيف البشر مع الظروف المجتمعية والبيئية، وإعادة تنشئتهم حتى يتسنى لهم تحقيق هذا التكيف، فإن العمل الاجتماعي هو الكفيل بتحقيق تكيف هذه الظروف المجتمعية والبيئية مع البشر، بحيث تتغير بما يتفق مع صالحهم، وبما يعمل على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق رفاهيتهم وهو الهدف النهائي للمهنة.^(١)

ولعل ذلك الفهم هو ما جعل بعض أساتذة الخدمة الاجتماعية يعتبرون «العمل الاجتماعي» طريقة رابعة من طرق المهنة ينبغي إضافتها إلى طرقها التقليدية الثلاث^(٢) بينما اعتبره البعض أسلوباً مهنياً يستخدمه المنظم الاجتماعي في حالات معينة^(٣)، كما اعتبره البعض الثالث عملية أساسية في طريقة تنظيم المجتمع في مهنة الخدمة الاجتماعية^(٤)، وبالعكس الآخر اعتبره جزءاً لا يتجزأ من الطريقة، بدون التفرقة بين كونه أسلوباً أو عملية أو نموذجاً أو خلافة^(٥). هذا بينما يرى البعض أنه أداة هامة من أدوات طريقة تنظيم المجتمع.^(٦)

(١) فوزي بشرى أحمد، محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٥

(٢) عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة نهضة الشرق بنهرم الجامعة، القاهرة، ١٩٨٠، ص ١٨٢، ١٩٧٦، ص ٥٢٤.

(٣) سيد أبو بكر حساني، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦، ص ٥٢٤.

(٤) أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - نظريات وحالات، الجزء الثاني، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٥، ص ٨١.

(5) Eldridye Sepa, *Dynamics of Social Action*, Public Affairs press, Washington, 1952, p.55

- عن عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه، مرجع سابق، ص ١١٠

(٦) أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - نظريات وحالات، مرجع سابق، ص ٨٢.

ويلاحظ أن وجهة النظر الأكثر دقة للعمل الاجتماعي، وموقعه من طريقة تنظيم المجتمع، هي وجهة نظر العالم جاك روثمان سنة ١٩٦٨، حيث اعتبره أحد نماذج ممارسة طريقة تنظيم المجتمع، وروبط بينه وبين مختلف متغيرات ممارسة الطريقة.^(١) حيث يرى روثمان أن هناك ثلاثة نماذج لممارسة تنظيم المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية، هي:

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| Locality Development | ١ - تنمية المجتمع المحلي. |
| Social planning | ٢ - التخطيط الاجتماعي. |
| Social Action | ٣ - العمل الاجتماعي. |

وقد أوضح «جاك روثمان» أنه لا يوجد فصل بين هذه النماذج وإنما هي متداخلة ويكمل بعضها بعض في واقع الممارسة.

والنموذج الأول «تنمية المجتمعات المحلية» ويقوم على فكرة أن تحقيق التغيير في المجتمع المحلي يمكن أن يتم بأفضل وجه عن طريق مشاركة جبهة عريضة من سكان المجتمع المحلي في تحديد الأهداف، والعمل على تحقيقها، وذلك عن طريق الجهود الذاتية، التعاون التطوعي، وتنمية القيادات المحلية.

والنموذج الثاني «التخطيط الاجتماعي» فيركز على عمليات فنية لحل المشكلات الاجتماعية العامة في المجتمع مثل إنحراف الأحداث، الإسكان... الخ، لذلك فجوهر هذا النموذج أحداث تغيير مخطط مقصود، من جانب الخبراء المختصين، أما مشاركة المواطنين، فقد تكون كبيرة أو قليلة، وذلك بحسب ظروف

(1) Jack Rothman, Three Models of Community Organization Practice, in, Fred

Cox, et al. eds. Strategies in Community Organization practice, leacock publishers, inc. Ellice Illinois, 1969, p.p. 20-36.

كل مشكلة. وغالباً ما يركز هذا النموذج اهتمامه على إنشاء وتقديم خدمات وبيع لمن يحتاج إليها. أما بناء قدرة المجتمع وتحقيق وحدته - وهي محل اهتمام النموذج الأول- أو إحداث تغييرات اجتماعية جذرية في النظم والمنظمات - وهي محل اهتمام النموذج الثالث - فلا تلعب دوراً هاماً في هذا النموذج.

في حين أن النموذج الثالث «العمل الاجتماعي» يهدف إلى إحداث تغييرات اجتماعية في النظم الأساسية في المجتمع لصالح الفئات الضعيفة مهضومة الحقوق، بحيث يتطلب الأمر العمل على تنظيمها، لتستطيع مطالبة المجتمع بموارد مناسبة أو معاملة عادلة. أي أن الأمر يتطلب إعادة توزيع القوة، والموارد، واكتساب صوت أعلى في اتخاذ القرارات، أو إحداث تغييرات في سياسات أو برامج أو خطط المنظمات الرسمية، لصالح هذه الفئات الضعيفة.

ولعل هذا التصنيف الذي قدمه جالك روتمان، قد جعل «العمل الاجتماعي» جزءاً من طريقة تنظيم المجتمع، وبالتالي يُعد جزءاً من مسؤولية النظم الاجتماعي. ويؤكد «جورن Gom» على القيمة الحالية للعمل الاجتماعي، حيث يرى أن لممارسة تنظيم المجتمع ثلاثة أوجه، هي:

١ - تنظيم المجتمع كطريقة في الخدمة الاجتماعية.

٢ - تنظيم المجتمع كخطط للرعاية الاجتماعية.

٣ - تنظيم المجتمع كعمل اجتماعي.

ويعني «جورن» بالمجانب الأول، الخدمة المباشرة التي يقدمها النظم الاجتماعي إلى المجتمع.

أما الجانب الثاني، فيعتبر استطراد لتنظيم المجتمع بفهمه التقليدي، حيث

يختص بوظائف التخطيط والتنسيق لمجالس الهيئات الاجتماعية، وغيرها من مؤسسات تنظيم المجتمع.

في حين أن الجانب الثالث - العمل الاجتماعي -، فتمارس فيه طريقة تنظيم المجتمع على أساس أنها طريقة للتدخل المهني لإحداث تغييرات معينة في العلاقات الإنسانية، والأنظمة الاجتماعية. (١)

(١) عهد الملوك رضا عبد العال وآخرون. تعلم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٨١.

- تعريف العمل الاجتماعي

سنعرض فيما يلي لعدد من التعاريف التي حاولت تحديد وتوضيح مفهوم العمل الاجتماعي في إطار كتابات الخدمة الاجتماعية سواء كانت أجنبية أو عربية:

(١) تعريف كينيث براى (سنة ١٩٦٥): Kenneth L. Pray

يُعرف ٣ على بأنه: الجهود الواعية المنظمة الموجهة بشكل ٣٣٣٤ العمل الا مباشر للتأثير على الظروف الاجتماعية والسياسات الاجتماعية، التي تنبثق عنها مشكلات سوء التكيف، والتي تتجه إليها جهودنا كإخصائيين اجتماعيين.

(٢) تعريف والتر فريدلاندر (سنة ١٩٥٧): Walter A. Friedlander

يُعرف العمل الاجتماعي على أنه: مجهود جماعي منظم، يهدف إلى ضمان التقدم الاجتماعي، وإلى حل المشكلات الاجتماعية التي تؤثر في أعداد كبيرة من الناس، عن طريق التأثير في التشريعات الاجتماعية، أو الجهات التي تدير مشروعات الرعاية الاجتماعية. (١)

(٣) تعريف البراهيم ديكتون (سنة ١٩٦٠):

تُعرف العمل الاجتماعي بأنه: ذلك الجانب من أنشطة الرعاية الاجتماعية المنظمة الذي يتجه إلى تشكيل أو تدعيم أو تعديل السياسات والنظم الاجتماعية.

(٤) تعريف بنجامين برنجدال (سنة ١٩٦٦): Ben jamin E. Youngdahl

يُعرف العمل الاجتماعي بأنه: النشاطات والعمليات الهادفة إلى التأثير على السياسة الاجتماعية، ويتضمن ذلك- في رأيه- كافة الجهود الرامية إلى تحسين الظروف في نطاق البناء الاجتماعي الراهن للمجتمع، بالإضافة إلى المحاولات الهادفة

(1) Walter A. Friedlander, Introduction to Social Welfare, Prentice-Hall, inc.,

New York, 1957, p. 81

إلى إحداث تغيرات أساسية في ألبناء الاجتماعى الاقتصادى والسياسى. (١)

(١) تعريف دانييل ثورز (سنة ١٩٦٦):
Danial Thursze

طبقاً لوجهة نظر ثورز يمكن تعريف العمل الاجتماعى على أنه: يشتمل على الأنشطة الفردية أو الجماعية الموجهة للتأثير فى السياسة الاجتماعية لإحداث تغيرات فيها. وهذه الأنشطة تمثل جهوداً موجهة عادة نحو الفرد أو المنظمة أو المسئول عن وضع السياسة وتنفيذها. (٢)

وبجانب مساهمة العلماء الأجانب فى تعريف مفهوم العمل الاجتماعى، فلقد قام العلماء المصرين فى الخدمة الاجتماعية بمحاولات لتعريف هذا المفهوم، ومنها:

١ - تعريف د. سيد أبو بكر حسنين وآخرون (سنة ١٩٦٧):

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: مجهود يقوم بقيادته الإخصائيون الاجتماعيون، كى يساهموا فى العمل على تغيير الظروف البيئية، بدرجة تكفل مستويات أفضل للمعيشة.

ثم قام د. سيد أبو بكر بوضع تعريف آخر للعمل الاجتماعى عام ١٩٧٦ (المجهود الجماعى كما يستفاد)؛ على أنه قيام جماعات من المجتمع تحت قيادة إخصائى اجتماعى، بمطالبة الهيئات الحكومية، تشريعية كانت أو تنفيذية، وبالطرق المشروعة، بإصدار تشريعات، أو القيام ببرامج من شأنها أن تحقق أهدافاً اجتماعية عامة، تسعى إليها الجماعات، وتشبع عندها احتياجات معينة، ومن ثم

(1) Benjamin E. Youngdahl, Social Action and Social Work, Association press, New York, 1966, p. 13.

(2) Daniel Thrusze, Social Action as a professional Responsibility Social Work, Notional Association of Social Workers, New York, July, 1966, p.12-21.

تساهم فى العمل على تغيير الظروف البيئية، بدرجة تكفل مستويات أفضل للمعيشة. (١)

٢- تعريف د. أحمد كمال أحمد (سنة ١٩٧٢):

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: جهود إنسانية ومشروعة، تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية مطلوب الوصول إليها، وهى تتضمن القدرة على مواجهة المواقف بإيجابية وفاعلية.

ثم قام د. أحمد كمال بوضع تعريف آخر للعمل الاجتماعى عام ١٩٧٥، حيث عرفه بأنه: يتضمن عمليات يقوم بها الأفراد، لمواجهة المواقف الاجتماعية، عن طريق إصدارات تغييرات فى اتجاهات السياسة الاجتماعية القائمة، أو غيرها من السياسات أو البرامج المنفذة لها. وهى عمليات مختلفة، تتخذ لتنفيذ سياسة جديدة، أو لتطوير نظم اجتماعية قائمة، لمقاومة الحاجات الضرورية، أو لعلاج المساوىء والمشكلات المجتمعية بحلول ذاتية. (٢)

٣- تعريف محمد كامل الطريق (سنة ١٩٧٣)

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: جهود منظمة ومشروعة، تهدف إلى استشارة رأى العام، للمطالبة بأهداف اجتماعية مرغوب فيها، أو هو النشاط الذى يوجه لتعديل النظم الاجتماعية، أو وضعها فى إطار ملائم، وتعديل أو تشكيل السياسات التى تكون مع النظم الاجتماعية البيئة التى يعيش فيها، ويهدف إلى ضمان التقدم الاجتماعى، وحل المشكلات التى تؤثر فى أعداد كبيرة من الناس، عن طريق التأثير فى التشريعات، أو الجهات التى تدبر مشروعات الرعاية

(١) سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية كى تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٥٢٤.

(٢) أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - نظريات وحالات، مرجع سابق، ص ٨٣.

الاجتماعية.

كما عرفه أيضاً، بأنه العملية التى يتم بها تحسين الأوضاع الاجتماعية فى أى مجتمع، عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية، والتركييب الاجتماعى فى الدولة، والحصول على برامج وخدمات حكومية جديدة.

٤ - تعريف يحيى درويش (سنة ١٩٧٨):

العمل الاجتماعى هو عبارة عن: مجموعة المحاولات التى يقوم فيها الأفراد والجماعات فى حدود مفهوم الخدمة الاجتماعية وفلسفتها، للتعجيل فى تحقيق الرعاية الاجتماعية، عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية، ووظائف الأجهزة القائمة على البرامج، أو إدخال برامج جديدة، وخدمات جديدة، لم تكن قائمة فى المجتمع. (١)

٥ - تعريف د. عبد المنعم شوقي (سنة ١٩٨٠):

العمل الاجتماعى هو العملية التى يتم بها تحسين الأوضاع الاجتماعية فى أى مجتمع، عن طريق تعديل السياسة الاجتماعية، والتركييب الاجتماعى فى الدولة، والحصول على برامج وخدمات حكومية جديدة، على أن تتم هذه العملية فى حدود النظم والقوانين المرعية فى الدولة. (٢)

على أنه من الملاحظ، أن هذا التعريف نُشر أيضاً عام ١٩٦٣ (٣)

(١) يحيى حسن درويش، الوسيط فى تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، مطابع دار الصفا، القاهرة، ١٩٧٨، ص ١٣٧.

(٢) عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة نهضة الشرق، مرجع سابق، ص ١٦٦.

(٣) عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٦٣، ص ١٦٦.

ويمكن من جانبنا، أن نخلص من التعاريف السابقة، إلى أن العمل الاجتماعى يقصد به الجهود التى تقوم بها الجماهير العريضة أو مثلهم من قيادات شعبية تحت قيادة المنظم الاجتماعى من خلال القنوات الرسمية المشروعة، لمطالبة السلطات المسئولة بإحداث تغييرات فى السياسة الاجتماعية بدرجة تكفل إشباع احتياجات سكان المجتمع، وحل مشكلاتهم، والتى عجزوا عن إشباعها وحلها بجهودهم الذاتية».

ومن هذه التعاريف، يمكن أن نستخلص العناصر الرئيسية للعمل الاجتماعى:

١ - أن بؤرة اهتمام العمل الاجتماعى وهدفه فى آن واحد، هو تغيير السياسات الاجتماعية، وذلك بما يضمن إشباع احتياجات المجتمع، وحل مشكلاته.

٢ - على الرغم من أن العمل الاجتماعى يهدف إلى تغيير السياسات والنظم الاجتماعية، إلا إن هدفه النهائى حل، أو تعديل أو إنشاء، أو إبقاء المنظمات الاجتماعية، حكومية كانت أو أهلية.

٣ - أن أهم ما يميز العمل الاجتماعى، أنه عمل جماعى منظم، وإذا كانت بعض التعريفات قد اعتبرت الأنشطة الفردية ضمن العمل الاجتماعى (أنظر تعريف دانييل ثيرز سنة ١٩٦٦)، فإنه غالباً ما يشير إلى القيادات الشعبية، أى أفراد لا يمثلون أنفسهم فقط، بل يمثلون جماعات أو منظمات أو مجتمعات محلية بكاملها.

ويرتبط بهذا البعد أن أهداف هذه الجهود الجماعية المنظمة والهادئة، ينبغى أن تكون عامة وليست خاصة. أى لا ينبغى أن تكون الأهداف المحركة لهذه الجهود مصالح شخصية خاصة للقائمين بهذه الجهود، بل ينبغى

أن تكون مصالح عامة.

٤ - يجب أن يتوافر عنصرى التناسق والتنظيم فى تلك الجهود الجماعية الهادفة، حيث أن هذا التناسق والتنظيم يجعلان العمل الاجتماعية أكثر قوة، وأشد سرعة، وأكثر فاعلية.

٥ - أن القيادة المهنية المتمثلة فى المنظم الاجتماعى هى التى تعمل على تنظيم وتنسيق وتوجيه وإرشاد هذه الجهود الجماعية، لذا لابد من توافر القيادة المهنية. هذا لا يعنى أننا فى غير حاجة إلى الاعتماد على القيادات الشعبية المستنيرة الواعية، ذات النبوءة والثقل فى المجتمع، حيث أن أحد مقومات نجاح العمل الاجتماعى هو الاعتماد على هذه القيادات.

٦ - ينبغي على سكان المجتمع أن يعملوا على حل أجزاء المشكلة بجهودهم الذاتية قدر إمكانهم، ثم يطالبون الهيئات المسئولة بحل الأجزاء الأخرى التى عجزت إمكانياتهم وقدراتهم على حلها.

٧ - يجب ألا يتسم العمل الاجتماعى بالعنف، بل هو عمل منظم يحقق أهدافه من خلال الأساليب المشروعة والقنوات الرسمية بالمجتمع.

٨ - أنه يمكن ممارسة العمل الاجتماعى فى جميع أنواع المجتمعات الريفية أو الحضرية أو الصناعية، كما أنه من الممكن أن يتم على مختلف المستويات سواء كانت محلية، أو إقليمية، أو قومية.

هذا، وينبغي أن نعقب بالإشارة إلى أن هناك كثير من الاختلاقات فى توضيح المقصود بمصطلح Social Action، فالبعض يرى أن هذا المصطلح يعنى الإجراء الاجتماعى أو الإجراء المجتمعى، والبعض الآخر يرى أنه من الأنسب أن نطلق على هذا المصطلح الجهود الجماعية، والبعض الثالث ينظر إلى العمل

الاجتماعى على أنه يعنى العمل الجماهيرى. وبغض النظر عن هذه الاختلافات فى التسميات، فإن البرهر والمضمون الذى يحمله هذا المصطلح فى الخدمة الاجتماعية واحد.

- أهداف العمل الاجتماعى

إن الهدف العام والأساس والمباشر للعمل الاجتماعى، هو التأثير فى السياسات أو المؤسسات أو النظم الاجتماعية بما يضمن فى النهاية تحقيق إشباع احتياجات سكان المجتمع ومواجهة مشكلاتهم.

وبتعبير آخر، أن الهدف الأساس للعمل الاجتماعى، يتمثل فى تغيير الظروف المجتمعية والبيئية بشكل يمكن سكان المجتمع من إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وتحسين نوعية حياتهم.

وبتعبير ثالث^(١)، يكمن الهدف العام للعمل الاجتماعى فى العمل على إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة فى الظروف السيئة، بغرض تحسين هذه البيئة، ورفع مستوى معيشة سكانها إقتصادياً واجتماعياً.

ويمكننا أن نترجم هذا الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التى تتمثل فيما يلى: (٢)

١ - تكوين رأى عام نحو مختلف مشكلات المجتمع، وإيجاد وعى لدى الأفراد

١٠١ محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الإستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٢٧

١٢ أنظر كل من سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٤٢-١٤٣.

والجماعات بما يؤدي إلى مساندة الجهود المبذولة لحل هذه المشكلات، مع التركيز على قيادات المجتمع.

٢ - التنبيه إلى مشكلات متوقعة يمكن أن يواجهها المجتمع مستقبلاً والإعداد لمواجهتها على أساس تخطيط علمي.

٣ - تعديل أو تغيير السياسات الاجتماعية والقوانين الاجتماعية السائدة بما يتفق مع صالح المجتمع وسكانه.

٤ - السعي لاستصدار التشريعات اللازمة لإصلاح الانحرافات أو الظواهر المرضية في المجتمع، أو لتحسين الخدمات القائمة، أو لإدخال خدمات جديدة بما يعمل على إشباع احتياجات السكان وحل مشكلاتهم.

٥ - السعي لوقف سياسة اجتماعية مقترحة، أو قانون مقترح، يتصل بالرعاية الاجتماعية، طالما أن سكان المجتمع وقياداته يرون أن ذلك ليس في صالح المجتمع.

٦ - تحسين الخدمات الحكومية، أو الخدمات التي تقدمها منظمات أهلية، أو الحصول على خدمات جديدة، وذلك في حدود سياسة الدولة وقوانينها.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول، أن للعمل الاجتماعي دورين، قد يبدوان مختلفين، والحقيقة أنهما متكاملين وإن اختلفا في الطلب، هما:

أولاً: قيام أهالي المجتمع بمجهود للحصول على خدمات جديدة، أو تحسين

(١) فوزي بشرى أحمد، معاضرات تكميلية لم تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٢) أنظر كل من: أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - نظريات وممارسات، مرجع سابق، ص ٨٢.

- محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الإستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق

خدمة قائمة، دون مساس بالسياسة الاجتماعية العامة للدولة أو القوانين القائمة.

ثالثاً: قيام أهالى المجتمع بمجهود لإحداث تغيير فى السياسة الاجتماعية العامة للدولة، أو القوانين السائدة، أو الوقوف ضد سياسة جديدة مقترحة لا تناسب احتياجاتهم.

- أهمية العمل الاجتماعى

من الملاحظ، أن مهنة الخدمة الاجتماعية ظلت تهتم بالعمل الاجتماعى منذ نشأتها فى بداية هذا القرن، حتى بدايات الحرب العالمية الأولى، ثم انكشفت المهنة على نفسها محاولة الاستفادة قدر الإمكان من مفاهيم التحليل النفسى والطب النفسى، وذلك تنمية لقاعدتها المعرفية، وانشغالا بالحصول على الاعتراف المجتمعى بها، وتحقيق المكانة اللائقة بها فى المجتمع.

ومن الملاحظ أيضاً أنه منذ نهاية الخمسينات بدأت المهنة تكتشف قصور جهودها فى إطار طريقة خدمة الفرد وواجهت المهنة ظروفًا مجتمعية جديدة. ومن ثم بدأت فى الاهتمام ثانية بالعمل الاجتماعى^(١) ولعل ذلك يرجع إلى أهمية العمل الاجتماعى نفسه تلك الأهمية التى تكمن فى الآتى^(٢).

١ - لما كان العمل الاجتماعى يقوم على مشاركة الجماهير العريضة، أو ممثلهم من قيادات شعبية، تحت قيادة المنظم الاجتماعى، من خلال القنوات الرسمية المشروعة، لمطالبة السلطات المسئولة بإحداث تغييرات فى السياسة

^(١) تروى بشرى أحمد، معاضات كمهابة لى تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٦.

^(٢) أنظر كل من: أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - نظريات وحالات، مرجع سابق، ص ٨٢.

محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الإستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق،

الاجتماعية.

لذا، يساعد العمل الاجتماعي على تحقيق التعاون بين الشعب وقادته من جانب، وبينهما وبين السلطات المختلفة في المجتمع من جانب آخر.

٢ - لما كان العمل الاجتماعي يقوم على مطالبة الجماهير أو ممثليهم بإحداث تغييرات في السياسة الاجتماعية، بدرجة تكفل إشباع احتياجات سكان المجتمع، وحل مشكلاتهم والتي عجز الأهالي عن إشباعها وحلها بجهدهم الذاتية.

لذا يساعد العمل الاجتماعي على تخفيف المسؤولية عن كاهل الحكومة.

٣ - لما كان التغيير عملية حتمية في حياة أي مجتمع، وغالباً ما يصاحب هذه التغيرات الكثير من المشكلات التي لم تكن متوقعة من ذي قبل.

لذا، فإن العمل الاجتماعي يعمل على مواجهة هذه المشكلات التي تصاحب التغيير أولاً بأول، حتى لا تتراكم فيتبعها مشكلات أكبر.

٤ - لما كان العمل الاجتماعي هدفه الأساسي يتمثل في إصلاح الظروف المجتمعي والبيئية بشكل يمكن سكان المجتمع من إشباع احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحسين نوعية حياتهم.

لذا يعمل العمل الاجتماعي على إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة في الظروف السيئة، بغرض تحسين هذه البيئة، ورفع مستوى معيشة سكانها إقتصادياً واجتماعياً.

- مقومات نجاح العمل الاجتماعي^(١)

١ - ينبغي أن يكون العمل الاجتماعي عملاً جماعياً، يتصدي له سكان المجتمع، أو ممثلهم (القيادات الشعبية)، بحيث لا يقوم على اكتناف أحد الأفراد، حتى لا يكون من باب الإصلاح الاجتماعي، كما يجب أن تكون هذه القيادات غير واقدة على هذا المجتمع، حتى لا يصبح صورة من صور التطوع، أو الخدمة العامة.

٢ - إذا كانت طريقة تنظيم المجتمع تستيعن بإستراتيجيات مختلفة في تعاملها مع المجتمعات بما يتناسب مع طبيعة المواقف التي تعاملها ظروف كل موقف، إلا أن القائمين بالعمل الاجتماعي، ينبغي عليهم التركيز على إستراتيجية الرفاق التي تضمن تضافر جهود كافة جماعات المجتمع، ووقوفها خلف القيادات المجتمعية، وموازرتها في عمل المسئولية نياية عن المجتمع.

٣ - على الرغم من أن العمل الاجتماعي يركز على إستخدام إستراتيجية الرفاق، إلا أنه قد يتضمن إستراتيجية الضغط من جانب المصلحين الاجتماعيين، أو قادة الفكرة والرأي في المجتمع، والرأي العام عموماً، حتى يتهيأ المناخ الملائم لإحداث التغييرات المرغوبة، طالما أنها لصالح المجتمع، وفي إطار الشرعية، وتعمل على إشباع احتياجات السكان، وحل مشكلاتهم.

٤ - إن الهدف النهائي للعمل الاجتماعي هو تحسين فرص الحياة الاجتماعية، وزيادة معدل الرعاية الاجتماعية المتاحة لسكان المجتمع. ولذلك يجب أن

(١) أنظر كل من: أحمد خاطرة، طريقة تنظيم المجتمع، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص ٥٤، ٥٥.

نوفدي بشرى أحمد، معاضرات لتكسيلة لم تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٦، ٢٨.

تُجمع قيادات المجتمع على تحقيق الأهداف العامة، والتي تعود بالنفع على كافة قطاعات المجتمع وجماعاته، والبعد عن تحقيق الأهداف الشخصية.

٥ - إن استخدام أنسب الأساليب والأدوات، والتي تتفق وأيديولوجية المجتمع، هو أقصر الطرق لتحقيق الأهداف، دون الدخول في مواقف صراع، وأكثر ضماناً لاستمرارية العمل الاجتماعي، وتحقيقه للأهداف المجتمعية.

٦ - إن وجود القيادة المهنية المتمثلة في المنظم الاجتماعي ضمن إطار العمل الاجتماعي، يُساعد القيادات المجتمعية على صياغة مشكلات المجتمع بصورة محددة، ووضع أولويات لها، كما يُساعد على تنسيق الجهود الجماعية، وتنظيمها، وتوجيهها، وإرشادها للمناقلة والقنوات المشروعة، لضمان سرعة التوصل إلى الحلول المناسبة.

٧ - يجب الاستناد إلى الحقائق والإحصاءات والمعلومات الدقيقة، ومستحسن الاستفادة بنتائج البحوث والدراسات السابقة إذا أتاحت مثل هذه الدراسات، وذلك لأن كلما كانت الدراسة شاملة ودقيقة، كلما كان التشخيص صادقاً، مما يرفع من نسبة احتمالات نجاح العلاج.

٨ - تنمية الرأي العام، وإيقاظ الوعي الاجتماعي بخصوص مشكلات المجتمع، من حيث خطورتها، وآثارها السيئة، وضرورة حلها، وإمكانية حلها. ومعنى آخر، محاولة إيقاظ سكان المجتمع من المرض الاجتماعي الذين هم في غفلة منه، إلى المشكلة الاجتماعية التي تسيطر على بؤرة شعورهم واهتمامهم لتصبح الشغل الشاغل لهم فيسمعوا إلى حلها، والتخلص منها.

- مداخل العمل الاجتماعي: (١)

وعبارة أخرى مبسطة، من أين يبدأ العمل الاجتماعي؟
والمبدأة تعنى بداية شىء، أو بداية فكرة، أو بداية اقتراح، أو بداية مشكلة.
بحيث يكون وراء هذه البداية شخص ما، أو جماعة ما، أو هيئة ما، وتكون بذلك
نقطة بداية للعمل الاجتماعي.

وقد تصادى الفكرة، أو الرأي، أو الاقتراح، استجابة من الناس، فلا تلبث أن
تجمع من حولها أنصاراً، يتزايدون بها اقتناعاً فكرياً، أو احتضاناً عاطفياً، ومضى
التركيز فى الإثارة، فيكون حولها رأى عام، يناصرها، ويدفع بها إلى الأمام حيث
تدق بشدة أبواب المسؤولين عن معالجة المشكلة، أو مقابلة الحاجة، وقد يكون هؤلاء
المسؤولين من السلطة التشريعية (مجلس الشعب)، أو من السلطة التنفيذية
(الوزراء أو مجلس الوزراء)، أو من السلطة القضائية، حيث القانون وتطبيقه
وتنفيذه.

ومن هنا، يتبين لنا أن نقطة البداية هذه لم تصل إلى متنهاها وغلبيتها، إلا
بالأصرار عليها. وقوة الإصرار ومداه، تتوقف على مقومات الرأى العام، ونوعية
الجمهور، ومدى تماسكها، ودرجة ثقافتها، ومدى شعورها بالمسؤولية الاجتماعية
وإتتماعيتها.

كما أن الإصرار مرتبط كل الارتباط بحرية إبتداء الرأى، وحرية تقرير المصير،
وهاتان الحريتان، ضمن مجموعة الحقوق المدنية والسياسة، أو الحقوق الإنسانية التي
أعلنتها هيئة الأمم المتحدة فى ديسمبر من عام ١٩٤٨.

(١) حامد شاكر، معاشرات عن العمل الاجتماعي في تنظيم المجتمع، غير منشورة،
الأسكندرية، ١٩٧٢/١٩٧١.

إذن المشكلة في البداية، وكل عمل، وأي عمل، لابد له من بداية. وبداية العمل الاجتماعي من الممكن أن تبدأ من خلال سبع مداخل هي:

المدخل الأول - عن طريق المواطن الفرد

إننا نأمل من كل مواطن أن يشعر بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، فإن رأي عيباً، أو لاحظ خطأ، أو تبادرت لديه فكرة، ألا يتروّد في الادلاء بها، وبعض الآراء قد تبدوا من شخص ليس له سلطان، ورغم ذلك، تصادف هوى في الرأي العام، فيلتقطها، ويتحمس لها، ولا تلبث أن تصبح قوة ضاغطة على المسؤولين في الدولة.

ومثالاً لدور المواطن الفرد في العمل الاجتماعي، آراء قاسم أمين، وعمر لطفي، فقد طالب الأول بتحرير المرأة ومساوتها بالرجل، وقد حدث. أما عمر لطفي فبعد أن عاد من بعثته في إنجلترا وأوروبا ولس قيمة ماتزديه الجمعيات التعاونية، إنطلق بفكرة إنشائها في مصر بجمعيات استهلاكية صغيرة، ثم ما لبثت الدولة أن أدت بفلسفة التعاون ومبادئه.

أنا أود أن أكون كإخصائي اجتماعي حينما تعمل في هيئة هدفها مساعدة الفقراء مادياً، فتقوم بدراسة حالات المتقدمين للمساعدة مستعيناً بعمليات وأساليب وأدوات خزن رقة خدمة الفرد، ولكننا نريد هناك أن تكون أوسع أفقاً من ذلك، لأنه سوف يحتاج لك فرصة أكبر للتعرف على العوامل التي جعلت سكان هذه الهيئة أو المنطقة أو الحي فقراء. هل لأنهم كسالا لا يعملون؟ أم لتفشي الأمية بينهم؟ أم لعدم تطبيق الأساليب الفنية المتقدمة في عملهم؟ أم لعدم توفر فرص العمل أمامهم؟ أم لأنهم يسيئون تدبير أمورهم؟ أم لتفشي تعاطي المكيفات والإدمان بينهم؟ ... الخ.

إنك لو نظرت نظرة إحصائية فاحصة لكل هذه العوامل وغيرها، لأمكنك

كمواطن أن تحرك الرأي العام في منطقتك، للإطلاق نحو عمل اجتماعي يعالج مشكلة الفقر في هذه البيئة.

ولو أن كل مواطن كان على هذا النحو، لكان مدخل العمل الاجتماعي متسعاً لعشرات الآلاف من الآراء المحددة، والمقترحات العملية.

المدخل الثاني - عن طريق الهيئات والتجمعات الإنسانية

تكثافة الاجتماعيين، والأطباء، والمحامين، والمعلمين، والنقابات العمالية، وغيرها ممن تعمل على رعاية مصالح الناس، عن طريق رعاية قطاعاتها الوظيفية، هي أكثر حساسية للمشكلات في قطاعاتها، ومجالاتها، وبالتالي تستطيع أن تتطلق، أو تطلق الشرارة الأولى في كل أمر يحتاج لعمل اجتماعي، يسانده الرأي العام.

المدخل الثالث - عن طريق اللقائات الثقافية والتعليمية

كالمحاضرات، والمناظرات، والمؤتمرات، والأخيرة منها غالباً ما تنتهي بقرارات وتوصيات، هي في الواقع مدخل للعمل الاجتماعي، وأخطر ما يحدث، أن ينتهي المؤتمر بقرار، أو توصية، دون متابعتها، والدفع بها قدماً حتى تصل إلى المستولين في الدولة. ولذلك كانت أغلب مؤتمراتنا إن كانت ذا قيمة، فإنها جامعة للناس ليناقشوا رأياً أو يزدادوا خبرة، ويقولوا كلاماً، ثم ينفض سائرهم إلى هدف.

المدخل الرابع - عن طريق الهيئات والمؤسسات الاجتماعية

فإن هيئة مثلاً تعمل في مجال معالجة إنحراف الأحداث، يمكن أن يكون لها رأي وصوت في علاج هذه المشكلة، ويمكن أن ينتهي بها هذا الصوت لإحداث تغيير في سياسة الأحداث، أو في نهج التنشئة والإحرام هذه الهيئة. وهكذا، يمكن أن تكون هذه الهيئات والمؤسسات مدخلاً موصلاً لأي عمل اجتماعي.

يشبع احتياجات الناس، ويعالج مشكلاتهم.

المدخل الخامس- عن طريق الهيئات غير المتخصصة

وهناك هيئات ليست بذات تخصص معين، وهي ليست هيئات اجتماعية أصلية بالمعنى المعروف، كالأندية الرياضية، والساحات الشعبية، والمراكز الاجتماعية، والوحدات المجمع. كل هذه أدوات جيدة في توصيل معاني الناس، ومطالب الرأي العام للمستورين.

المدخل السادس- عن طريق الأحزاب السياسية

وهذه أكثر نشاطاً في مجال العمل الاجتماعي في الدول التي تعتمد فيها الأحزاب السياسية. حيث كل حزب من ورائه معضديه ومناصريه. يتشككون اليه الآمهم، ويقصون عليه آمالهم، فإذا ما شعر الحزب أن خلق هذه الآلام أو الآمال رأى عام من مناصريه، دافع عنه، ودفع به حتى يعالجه، أو يحلله.

المدخل السابع- رجال الفن والأدب والإعلام

من قادة الفكر والرأي، الممثلين ليس مراسعهم، وأقلامهم، والأدباء. في كتاباتهم، والفنانون في معارضهم، والشعراء في أشعارهم، كل هؤلاء يستطيعون أن يثيروا الرأي العام بما يُبدعون ويكتبون، وهذا المدخل من أكثر المداخل تأثيراً وحساسية، لأن من ورائه قائد مرموق، محبوب لدى الناس، وله كلمة.

- خطوات العمل الاجتماعى

إن العمل الاجتماعى يمر بمجموعة من الخطوات المتتالية لتحقيق التغيير الاجتماعى المقصود فى السياسة الاجتماعية العامة، أو السياسات الفرعية، أو فى الخطط والبرامج لإشباع احتياجات سكان المجتمع من جانب، وحل مشكلاتهم من جانب آخر. وهذه الخطوات هى:

١ - إذكاء الوعى الاجتماعى (الاستشارة)

ونعنى بها، استشارة سكان المجتمع، وإيقاظ الوعى الاجتماعى لديهم بخصوص المشكلات التى تؤثر على حياتهم بطريقة سلبية دون أن يشعروا بها لاعتيادهم عليها، أو تعايشهم معها، حتى يرفضوا وجودها، ويسعوا لإيجاد حل لها. وبمعنى آخر، إستشارة سكان المجتمع لنقلهم من مرحلة المرض الاجتماعى، الذين هم فى غفلة منه، إلى مرحلة المشكلة الاجتماعية، التى تسيطر على بؤرة اهتمامهم، كى يرفضوها، ويسعوا جاهدين إلى التخلص منها

فإحساس المجتمع بمشكلاته، وحاجاته، شرط أساسى يتحرك 'لمجتمع نحو تناول هذه المواقف، والتفكير للخروج منها أو اتخاذ إجراء بشأنها، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق الاستشارة.

ويمكن أن تكون الاستشارة داخلية، عن طريق القيادات الشعبية المجتمعية، بحيث تكون الرغبة نابعة من المجتمع نفسه لإحداث التغييرات المقصودة. أو تكون الإستشارة خارجية، من قِبل القائد المهنى (المنظم الاجتماعى) لكى يصل المجتمع إلى مرحلة الإحساس بمشكلاته

وقد يعترض البعض على إستشارة المنظم الاجتماعى لسكان المجتمع 'سطلان من العكرة التقليدية بأن الخدمة الاجتماعية تطلب ولا تفرص ولكن الانحى بخديث

في الخدمة الاجتماعية الراديكالية^(١)، أن الإخصائي الاجتماعي لا ينتظر شكوى العميل إذا مالا حظ معاناته، فعليه أن يبادر بتدخله المهنى في الوقت المناسب حتى لا تستفحل المشكلة. هذا من جانب، ومن جانب آخر، فإن الخدمة الاجتماعية مهنة تقوم عمليات التغيير الاجتماعي، ولذلك يجب أن تكون أكثر بُعداً للنظر من بعض قطاعات المجتمع، ولا تنتظر أن يصل المجتمع إلى مرحلة اكتشاف مشكلاته بنفسه، حيث قد يطول الانتظار، وتتفاقم المشكلات، خاصة في المجتمعات النامية.

هذا، ونحنما تنصدي الخدمة الاجتماعية للقيام بالاستشارة، فإن هذه تعتبر مرحلة ليست منتهية، حيث أنها تضمن في النهاية- وبعد إحساس المجتمع بمشكلاته- الاقتناع بأن العمل لمواجهة هذه المشكلات لصالح هذا المجتمع، وبذلك نعود مرة أخرى ولجهد أننا لم نخرج على أن المجتمع سوف يطالب بالتغيير، ويشارك في إحداثه.

إذن، فالخطوة الأولى في العمل الاجتماعي، لم نخرج عن كونها تعبئة للرأي العام، واحتضانه للفكرة، أو المشروع، أو المطلب عقلياً ووجدانياً. بحيث يهتف واثقاً من أن عدم تحقيقه لأهدافه هذه، فيه ضرر بالغ عليه.

٢ - تجنيد المواطنين وتنظيم جهودهم للعمل المشترك

من هنا، تأتي المرحلة الثانية، وهي كيف نعمل؟، إذ أن أي فكرة، أو مشروع، أو مطلب، لا يمكن أن يخرج إلى الوجود، إلا ببذل الجهد، وتنظيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، على كل من يهتم به، أو يتأثر بنتائجه.

(1) Royal Bailey & Mike Brake, Radical Social Work, Pantheon Book,

ومن الممكن أن تكون هناك حزازات، أو خلاقات، بين بعض جماعات المجتمع، أو بين بعض قاداته وهنا ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يعمل على تصفية مثل هذه الخلافات أولاً، ثم يعمل على تكوين جهازاً شعبياً أو لجنة، لتتولى القيام بمسئوليات العمل الاجتماعي.

إذن: فهذه المرحلة، هي مرحلة تجهيد المواطنين للعمل المشترك، بحيث يعرف كل فرد، وتعرف كل جماعة، وتعرف كل هيئة وكل تنظيم وكل إدارة، أن لها دوراً في العمل. ولكن من الذي يحدد لهؤلاء جميعاً أدوارهم؟ هذا ينتقل بنا إلى المرحلة الثالثة:

٣ - تكوين الجهاز الشعبي الذي يعنى الفكرة وينظم العمل.

حيث أنه لابد من وجود الجهاز الشعبي الذي يتبنى الفكرة، وللمشروع، أو المطلب، وينظم أدوار العمل لأفراد المجتمع أو جماعاته، بحيث تتم خطوات العمل الاجتماعي عن طريق هذا الجهاز.

وقد يكون هذا الجهاز جهازاً سياسياً كالأحزاب، وقد يكون جهازاً إدارياً وظيفياً كمجلس المحافظة مثلاً، وقد يكون هيئة اجتماعية لها سمعتها ومكانتها كالجمعيات المشهورة بوزارة الشؤون الاجتماعية، وقد يكون جهازاً تنظيمياً، أى يعمل في تنظيم المجتمع كالاتحاد الاقليمي للهيئات الاجتماعية. أى أنه من الممكن أن يكون في المجتمع جهازاً شعبياً يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ خطوات العمل الاجتماعي، أما في حالة عدم وجود مثل هذا الجهاز، فعلى المنظم الاجتماعي أن يعمل على تكوينه، أو على الأقل تكوين لجنة ممثلة لسكان المجتمع، كي تنصدي لمسئوليات العمل الاجتماعي.

أى أن هذه المرحلة، هي ملتقى للفكرة، ومتطلق للعمل، في جهاز مسئول، ثم

ثاني المرحلة الرابعة.

٤ - سند الحقائق عن طريق البحوث والدراسات العملية

إن الفكرة، أو المشروع، أو المطلب، ينبغي ألا يعتمد على الغرائف وحدها، وإنما لابد له من سند من الحقائق، مستخلص من البحوث والدراسات العلمية، ومن البيانات الإحصائية الدقيقة التي توضح أهمية هذه الفكرة أو المشروع أو المطلب، ومدى حجمها، ودرجة خطورتها، ومدى معاناة أهالي المجتمع منها، حيث أنه من غير هذه الأسانيد العلمية والحقائق الدقيقة، يمكن أن تجد الفكرة على طريقها من بهاجمها، فلا تجد لديها الشجع المداخلة عنها من بيانات وأرقام وإحصاءات.

إذن، فهذه الخطوة تعنى، أن يساعد المنظم الاجتماعى الجهاز الشعبى، أو اللجنة المشكلة لسكان المجتمع، فى تحديد المشكلة، كما يساعد فى توضيح أبعاد تلك المشكلة لجماعات المجتمع، وإيجاد ما يبرر خطورتها عن طريق البحوث والدراسات العلمية، لإقناع المسئولين بها، ومحاولة كسب عونهم لتنفيذها، أو على الأقل، عدم كسب عدائهم، حتى لا يعرقلوا خطوات العمل الاجتماعى بشأن هذه الفكرة. ثم تأتى بعد ذلك المرحلة الخامسة.

٥ - كسب تأييد ومؤازرة الرأي العام

ولذلك عن طريق وسائل الإتصال المختلفة المتاحة، لنشر المعلومات حول أبعاد المشكلة، ومدى خطورتها، ودرجة معاناة الناس منها، وطرق حلها - وخصوصاً إذا كان التغيير من النوع الشامل - حتى نحصل على مؤازرة الجهات المختصة، وإقناعها بما ندعو إليه. وبذلك يتيسر لنا بعد ذلك العمل بالمرحلة السادسة.

٦ - إختيار الطريق الأمثل للعمل

إن الوصول إلى الغاية قد يكون له أكثر من سبيل، ولكل سبيل شواهد

ومساوية، ولكن هناك دائماً السبيل الأمثل، أو في القليل، السبيل الأكثر مزايا والأقل مساوى. وهذا ما ينبغي أن نتوصل إليه.

أي أن هذه الخطوة تعني أن يتعاون المنظم الاجتماعي مع جماعات المجتمع - وقياداتها - على وضع مقترحات وبدائل حلول لتلك المشكلة، لمناقشتها، والمفاضلة بينها، للتوصل إلى أفضل هذه المقترحات، أي التوصل إلى الطريق، الأمثل. ثم تتم صياغة خطة عملية لحل هذه المشكلة على أساس تلك المقترحات، مع توضيح الجوانب التي يمكنهم القيام بها، والجوانب التي تعتبر فوق جهودهم وطاقاتهم.

ثم تأتي بعد ذلك المرحلة السابعة، والتي يتم فيها تحديد المسؤوليات وتوزيعها.

٧ - تحديد الأدوار على الطريق الأمثل

بعد اختيار أنسب الطرق، يتم تحديد دور كل فرد، أو كل جماعة، أو كل قطاع في العمل على هذا الطريق الأمثل.

وبعبارة أخرى، بعد اختيار أفضل الحلول لمواجهة المشكلة يتم تحديد المسؤوليات وتوزيعها على سكان المجتمع للعمل على حل هذه المشكلة.

أي أن هذه المرحلة، هي المرحلة التنفيذية، والتي يسعى فيها سكان المجتمع إلى حل ما يمكنهم أن يحلوه من أجزاء المشكلة، وذلك قدر استطاعتهم - حسب إمكانياتهم ومواردهم الذاتية - ثم يطالبون الجهات المختصة (حكومية أو أهلية) بحل بقية أجزاء المشكلة التي لا يمكنهم ومواردهم وإمكانياتهم الذاتية من حلها.

فإن يكون الاتصال بالجهات المختصة لاستكمال حل المشكلة، هي المرحلة

٨ - تحديد الجهات المستولة المعاونة في حل المشكلة والاتصال بها
تحديد الجهات المستولة والتي يدخل في نطاقها استكمال حل هذه المشكلة،
والتي ستطالب بحلها أو بعلاج بعض أجزائها، فالمشكلات التي تتعلق مثلاً بالإبراء
تدخل في نطاق وزارة الإسكان، والمشكلات التي تتعلق بدور الحضانة، تدخل في
نطاق وزارة الشؤون الاجتماعية، والمشكلات التي تتعلق بالتعليم، تدخل في نطاق
وزارة التعليم - الخ.

ثم يتم بعد ذلك الاتصال بهذه الجهات المستولة، وتقديم المطالب إليها، ويراعى
هنا أن يحدد الطرق التي يتم الاتصال بها، بحيث تفضل الطرق الأسهل، والتي من
المحتمل أن تحدث التأثير المطلوب، بأقل جهد، وفي أقصر وقت، وأقل تكاليف، ثم
تأتي المرحلة التاسعة.

٩ - المتابعة للتأكد من تحقيق الغايات

ونعني بها متابعة الجهات المستولة للتأكد من استمرارية اهتمامها بالمطالب
التي قدمت إليها، حتى يتم إتخاذ الإجراءات التنفيذية تجاهها، هذا من جانب، ومن
جانب آخر، متابعة كل ما ذكرنا من مراحل سابقة، لتتأكد أن كل مرحلة من هذه
المرحل قد حققت الغاية منها. ويكون ذلك من خلال معاونة المنظم الاجتماعي
لتنظيم أو الجهاز أو اللجنة المشكلة لسكان المجتمع.

وبكل أسف، إننا نشعر، قل أن نتابع ماننادي به، ونركز على التلقائية
والحظ، وربما نقف عند مرحلة، ولا نتحرك منها أبداً، فتكون النهاية بسبب عدم
المتابعة. وهذا ما تكشف عنه المرحلة العاشرة والأخيرة.

١٠- لقيم نتائج العمل الاجتماعي

ويتم تقييم أي برنامج عمل وقياس فاعليته بأحد الأسلوبين التاليين:

الأسلوب الأول: ويتم التقييم فيه من خلال وصف النشاط المستمر في علاج المشكلة. وهذه العملية تتم من خلال كل خطوة من خطوات الحل، أو كل مرحلة من مراحل العمل الاجتماعي، فيتم التقييم عند ممارسة كل خطوة أو كل مرحلة، وليس في النهاية، أي أن هناك ترابط وتفاعل بين خطوات أو مراحل العمل الاجتماعي، فتفاعلها يكشف لنا عن معلومات جديدة عن المشكلة نفسها، وعن مفهومها المتكامل، وبذا تصمم القرارات المبكرة، أو يتم تعديلها، وتعديل السياسة التالية.

أما الأسلوب الثاني: فيتم التقييم فيه في النهاية، أي في نهاية جميع خطوات أو مراحل العمل الاجتماعي، ليتضح لنا من خلاله، إلى أي مدى تحققت الأهداف، وماهي العوامل التي أدت إلى عرقلة الوصول إلى الأهداف، وذلك ليتم تفادها مستقبلاً، وماهي العوامل التي ساعدت على سرعة تحقيق الأهداف، وذلك لتدعيمها والاعتماد عليها مستقبلاً.

ونود أن نشير إلى أن أنسب طريقة للتقييم، هي تلك الطريقة التي تعتمد على الأسلوبين السابقين الذكر، فيتم التقييم في كل مرحلة من مراحل العمل الاجتماعي، وأيضاً يتم التقييم في نهاية مراحل العمل الاجتماعي جميعها.

ويقوم المنظم الاجتماعي بتقييم الخطوات التي تمت، والنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بالتعاون مع سكان المجتمع وأعضاء التنظيم القائم أو الذي تم تشكيله. وتظل هذه الجهود حتى يتم حل المشكلة نهائياً، وتحقيق الأهداف المنشودة.

ولكي يحقق العمل الاجتماعي التقدم المطلوب، ويصبح طريقة مهنية كبقية الطرق الأخرى، فيجب أن يكون له مقاييسه الخاصة به، ومنهجته العلمية الذي ينفذه، وأساليبه التي يمكن من خلالها تقويم ماعليته. كأن يقوم بعملية الدراسة للمشكلة التي يود التعامل معها، فتجمع البيانات والحقائق، وتجري تحليلها، الأمر

الذي يؤدي إلى التشخيص الدقيق للموقف، الذي يساعد على الإعداد للتدخل المقصود لمواجهة هذه المشكلة في هذا الموقف، في شكل خطة عمل تكون قابلة للتقويم العملي الموضوعي، وأن تكون قابلة للتعديلات أو إعادة الصياغة لتصحيح المسار في ضوء هذا التقويم.

- وسائل وأدوات العمل الاجتماعي

يستخدم العمل الاجتماعي العديد من الوسائل والأدوات لتحقيق أهدافه، ولكل وسيلة أو أداة تأثيرها، الذي يختلف عن تأثير الوسيلة أو الأداة الأخرى.

ويمكن تقسيم هذه الوسائل والأدوات من حيث تكلفة إستخدامها إلى أدوات مكلفة، وأدوات غير مكلفة. ومن حيث سهولتها تقسم إلى أدوات بسيطة، وأدوات معقدة. ومن حيث مشروعية إستخدامها، تقسم إلى أدوات مشروعة، وأدوات غير مشروعة. كما يقسمها البعض إلى أدوات سلمية، وأدوات غير سلمية.

وهناك من يقسم وسائل العمل الاجتماعي من حيث الهدف من إستخدامها إلى ثلاثة أقسام:

١ - فإذا كان الهدف هو التعرف على حاجات المجتمع التي تتطلب إشباع، أو مشكلة تستلزم حل، فإن ذلك يتطلب إستخدام البحوث العلمية، والمؤتمرات والحلقات الدراسية، والتدورات.

٢ - أما إذا كان الهدف هو مطالبة السلطات المسؤولة تعديل في السياسة، أو في القوانين، أو تحسين الخدمات، أو إضافة جديدة، فإن ذلك يتطلب إستخدام الدعاوى والشكاوي، والمظاهرات مع المسئولين، والزيارات، ودعوة المسئولين سادهم، المشكلة على الطبيعة).

٣ - أما إذا كان الهدف إقناع الرأي العام للحصول على مؤازرته، فإن ذلك يتطلب استخدام وسائل الإعلام، وخاصة (الصحافة، والإذاعة المسموعة والمرئية).

ولاشك أن هذه التقسيمات، والتسميات الخاصة بكل تقسيم، متداخلة حيث أنها تتناول بالترسيير نفس الظاهرة الواحدة. ولن نقاش في موضوعنا هذا كل هذه التقسيمات، لأنه يكفي أن نقاش أحد هذه التقسيمات، فتنسحب النتائج التي نتوصل إليها إلى التقسيمات الأخرى.

فلو أخذنا على سبيل المثال التقسيم الخاص بمشروعية الاستخدام، نجد أن من بين الأدوات المشروعة، العرائض أو الشكاوي، والمقالات، والزيارات، والمؤتمرات، ووسائل الإعلام (الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، السينما، المسرح). بينما نجد أن من بين الأدوات غير المشروعة هي المظاهرات، والإضراب، والإعتصام، والتخريب.

ونحن ننادي، ونشلق مع عدم مشروعية استخدام مثل هذه الوسائل والأدوات الهدامة، وليست هذه الموافقة بمثابة شعارات نلتزم بها، ولكن هناك العديد من الأسباب والمبررات التي تجعلنا نرفض، بل نقاوم استخدام مثل هذه الوسائل والأدوات الهدامة. ومن بين هذه الأسباب والمبررات ما يلي:

١ - أن فلسفة مهنة الخدمة الاجتماعية وما تستند عليها من قيم أخلاقية ومبادئ مهنية، لا تتفق مع استخدام هذه الأدوات والوسائل غير المشروعة.

٢ - أن ظروف المجتمعات النامية الصعبة، ومواردها المحدودة، وقلة إمكانياتها، وتخلك إقتصادها، يجعل استخدام الوسائل والأدوات غير المشروعة، نوعاً من المغامرة والتضحية بهذه الموارد، فيزداد الأمر سوءاً على سوء، بينما يهدف العمل الاجتماعي إلى زيادة الموارد المتاحة لهذا المجتمع.

٣ - أن أسلوب العمل في مهنة الخدمة الاجتماعية يقوم أساساً على التخطيط

العلمي المدروس، واستخدام استراتيجيات معينة، في ضوء توقعات محسوبة، بينما هذه الوسائل والأدوات غير المشروعة -إذا أمكن مجازاً- التخطيط لها- فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال، التنبؤ أو التوقع بما سوف تسفر عنه من نتائج، أو يترتب عليها من أمور، كما لا يمكن تعديل مسارها إذا اتضح في وقت ما، أنها في غير صالح المجتمع^(١).

وطالما أن العمل الإجتماعي يتم في إطار ثقافة المجتمع، ونظمه، وقوانينه، فإن المتوقع أن تختلف الوسائل والأدوات المستخدمة فيه باختلاف المجتمعات، بل ربما اختلفت في المجتمع الواحد باختلاف الفترات الزمنية.

ولعل أبسط مثال يدل على اختلاف هذه الوسائل والأدوات باختلاف المجتمعات، هو أن الإضراب، والاعتصام، يعتبران من الأدوات السائدة في بعض المجتمعات، وخصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنه غير مسموح به في مجتمعنا، ولهذا نجد اتفاقاً بين معظم أساتذة تنظيم المجتمع على استبعاد هذه الوسائل.

ولهذا، فإذا كان المجتمع يعتبر الإضراب والاعتصام أو ما شابه ذلك من الوسائل أو الأدوات المشروعة، جاز لنا كمهنيين أن نلجأ إليها، ولكن مع مراعاة مايلي:

(أ) أن يكون هذا الإجراء، هو آخر الإجراءات التي نلجأ إليها، بمعنى عدم الاعتماد أساساً على مثل هذه الوسائل أو الأدوات، إلا إذا لم تفلح الوسائل والأدوات الأخرى، وذلك إنسجاماً مع ما سبق ذكره من ضرورة عدم اللجوء إلى العنف.

(١) أحمد خاطر، مرحلة التنظيم، مرجع سابق، ٦٢، ٦٣.

(ب) أن تنبع هذه الفكرة أساساً من الجماعات التي تتأثر بالمشكلة. أو نهتم بها ولا تكون إيجاباً من بعض الأفراد، أو نتاجاً لانفعال مؤقت، أو نزوة طارئة، أو هوى شخص، أو مصلحة ذاتية. (١)

وعلى ذلك، فإننا سوف نقتصر على عرض بعض الوسائل والأدوات المشروعة، مركزين في عرضنا هذا على إيجابيات وسلبيات استخدام كل وسيلة أو أداة، بما يتيح للمنظم الاجتماعي استخدام الوسيلة أو الأداة المناسبة في المواقف المجتمعية الملائمة لها، حيث أننا لا نستطيع المفاضلة بين هذه الوسائل والأدوات، ولكن الوسيلة أو الأداة المناسبة، تفرض نفسها على موقف الممارسة.

وهذه الوسائل أو الأدوات هي:

١ - الميزة أو الشكوى

يطلق البعض تسمية المصلحة على هذه الوسيلة أو الأداة، من حيث أنها تتضمن الشكوى، أو عرض للمشكلة المجتمعية بطريقة مكتوبة، ورفعها إلى الأجهزة التشريعية أو التنفيذية في المجتمع، وانتظار ما تسفر عنه من ردود أفعال لدى هذه الأجهزة، مع أمل مرتقب بأن يكون رد الفعل إيجابياً، وفي صالح المجتمع.

وتزداد الشكوى أهمية إذا كان التوقيع عليها من عدد كبير من أهالي المجتمع الذين يعانون من هذه المشكلة، أو يطالبون بنفس الشيء، وتجمعهم دليل على أن المشكلة أو الحاجة ليست فردية.

(١) فوزي بشرى أحمد: محاضرات تكميلية لم تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٨.

ونادراً ما نجد المنظم الاجتماعي ما يلجأ إلى استعانة مثل هذه الوسيلة أو الأداة، لأنها تتصف بالسلبية المطلقة من جانب المجتمع، وغالباً لاتصل إلى المسؤولين، كما يصعب متابعتها، والأكثر من ذلك أنها قد تؤتى بعكس ثمارها، نظراً لوصولها إلى أيدي من يعارضون مصالح المجتمع في نهاية الأمر، ومن ثم يأخذون حيلتهم، مما يؤدي إلى تثبيت الأوضاع المجتمعية السيئة، التي يعاني منها سكان المجتمع، كما أنها تعمل على إغلاق قنوات الاتصال بين الجماهير، والأجهزة القائمة في المجتمع.

٢ - المقابلات

إن المقابلات لها أنواع متعددة، ولكن نعني بالمقابلات في العمل الاجتماعي تلك المقابلات التي يجريها قادة المجتمع الشعبيين، مع قيادات الأجهزة التشريعية أو التنفيذية في المجتمع، بهدف التعبير عن احتياجات ومشكلات المجتمع، ومطالبة هؤلاء المسؤولين بإشباع هذه الحاجات أو حل تلك المشكلات.

وتعتبر هذه الأداة من الأدوات ذات الأهمية، والانتشار في الاستخدام وذلك للعديد من المزايا التي تتوفر فيها، والتي من بينها:

أ - التأكد من ضمان وصول الحاجة المراد إشباعها، أو المشكلة التي يتطلب حلها، إلى من يهمه الأمر، وخاصة من بيده حلها من ذوي النفوذ في المجتمع.

ب - المقابلة، تعني لقاء الوجه بالوجه، وهذا يضمن شرح القادة الشعبيين للمسؤولين مدى أهمية الحاجة أو المشكلة، ومدى خطورتها، وتوضيح حجمها وأبعادها الحقيقية، كما يعطي فرصة أكبر لقادة المجتمع لإقناع المسؤولين بها، والعمل على تبنيتها، والسعي الجاد لحلها.

ج - يمكن من خلال المقابلات، ومناقشات الوجه بالوجه، التوصل إلى بدائل لحل المشكلة أو إشباع الحاجة، تتفق والإمكانيات المتاحة لدى الأجهزة التنفيذية.

د - تضمني المقابلة روح الورد والالتزام الأدبي من جانب المسئولين أمام القيادات الشعبية لمقابلة حاجات المجتمع أو حل مشكلاته، كما تعمل على تعريف القيادات الشعبية على الموارد والإمكانيات الحقيقية للمجتمع بصفة عامة، وللأجهزة التنفيذية في المجتمع بصفة خاصة.

هـ - الترحيب من جانب المسئولين بهذه المقابلة، يوضح مدى إيجابية هذه اللذات، ومدى إستعداد المسئولين لتحمل مسئولية إشباع حاجات المجتمع وحل مشكلاته.

و - تعمل المقابلات على تعريف القادة الشعبيين بالقيادات السياسية وقيادات الأجهزة التشريعية والتنفيذية بالمجتمع، مما يعمل على رفع رغبة لقاء مثل هذه القيادات مستقبلاً، علماً من جانب، ومن جانب آخر تعرف المجتمع حقيقة سلوك القادة المسئولين، مما يتيح لسكان المجتمع فرصة إعطاء أصواتهم الانتخابية لمن يستحق من القيادات المسئولة في الدورة الانتخابية القادمة.

أما من سلبيات المقابلة كوسيلة أو أداة للعمل الاجتماعي:

أ - ارتفاع تكلفة هذه الوسيلة والتي يتحملها المجتمع للانتقال من مكان لآخر، أو من محافظة لمحافظة أخرى، لمقابلة المسئولين، وقد يضطر الورد المسافر إلى البيت مما يزيد من التكلفة التي يتكبدها المجتمع.

ب - أغلب المسئولين من ذوي النفوذ يفرضون مناخاً خاصاً لمكاتبهم، قد يجعل القيادات الشعبية غير قادرة عن التعبير الدقيق عن حاجات ومشكلات مجتمعهم.

ج - قد يستغل بعض القادة الشعبيين هذه المقابلات لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب الأهدال المجتمعية.

د - قد يصعب، بل يستحيل إجراء مثل هذه المقابلات مع بعض المسئولين، أو بعض الأجهزة، التي تتخذ سياسة الباب المغلق أساساً للعلاقة مع المواطنين.

٢ - الزيارات

ونعني بها أمرين:

أولهما - يقصد بها دعوة كبار المسئولين إلى المنطقة التي بها حاجة براد إشباعها، أو مشكلة تتطلب حل، ومن ثم ينتقل كبار المسئولين - كالوزراء مثلاً - إلى الجهات التي تتطلب إشباع الحاجة أو حل المشكلة، ليروا الواقع الحقيقي الذي يعياه سكان المجتمع، ويستمعون إلى حاجتهم أو شكواهم.

فالمسئول يرى الأشياء على طبيعتها، فيخرج بانطباع جديد، وبصورة واضحة عن الوضع القائم في الجهة المعنية، فلا يلبث أن يحفز هذا إلى زيادة الاهتمام، فيكون العمل الاجتماعي.

ولكن من عيوبها، عمل بعض القادة المسئولين على تزيف الواقع الحقيقي للمجتمع - حينما يعلمون بدعوة كبار المسئولين في نطاق وظائفهم وسطوة نفوذهم - بما يعطي كبار المسئولين صورة غير واقعية، وغير صادقة عن المجتمع، ومن لا تؤتى هذه الزيادة ثمارها، بل على العكس، تزهق ميزانية المجتمع المهددة

تنفقه لكرم الضيافة.

ثانيهما: نقصد بها تلك الزيارات التي يقوم بها القادة الشعبيين إلى مجتمعات أخرى مشابهة في الظروف لمجتمعهم، بهدف الوقوف على خبرة هذه المجتمعات في إشباع احتياجاتها، وحل مشكلاتها.

وإذا أمكن استخدام هذه الوسيلة أو الأداة بهذا القصد، فإنها تعمل على زيادة رصيد المجتمع من الخبرات المختلفة، وتوفر ضمانات النجاح لمشروعاته دون الدخول في تجارب المحاولة والخطأ.

ولكن من عيوبها، إمتناع قيادات المجتمع الانتقال إلى المجتمعات المجاورة والأخذ عنها، حيث الغيرة المجتمعية، والغيرة والمحلية، وقد تؤدي إلى تصدع العلاقات بين المجتمعات المحلية، وتولد نوع من التنافس، قد ينقلب إلى صراع.

٤ - المؤتمرات

وهي عادة، لاتعتقد إلا بعد أن تتحدد الحاجة، أو المشكلة التي يراد لها إشباع، أو يراد لها علاج حاسم، أو رأي علمي قاطع.

وتعتبر المؤتمرات من ألحج الأدوات وأكثرها إستخداماً في العمل الاجتماعي، نظراً لأهميتها النابع من تناولها العلمي لمشكلات المجتمع من جانب، ولأنها تضم بجانب القيادات الشعبية والقيادات المستولة عن الأجهزة التنفيذية، خبراء متخصصين في الجوانب المختلفة من المشكلة من جانب آخر.

وللمؤتمرات مزايا عديدة من بينها:

أ - التركيز على المشكلات والأهداف العامة للمجتمع، دون المشكلات والأهداف الفردية الخاصة.

ب - إظهار الحجم الحقيقي للحاجة أو المشكلة التي يعاني منها المجتمع والتعرف على الأسباب التي أدت إليها أو ساعدت على ظهورها ، مع تحديد أنسب الحلول الواقعية لحلها .

ج - تزيد من خبرة القيادات الشعبية وذلك بإحتكاكهم وتفاعلهم مع الخبراء المتخصصين في الجوانب المختلفة للمشكلة

د - تحقق اللقاء المباشر بين القيادات الشعبية ، والمسؤولين التنفيذيين بما يضمن توصيل الحجم الحقيقي للمشكلة ، وتوضيح أبعادها المختلفة

هـ - بناءً على ما يتوصل إليه الخبراء المتخصصين في الجوانب المختلفة للمشكلة من حلول مثلى وذلك في حضور كل من القيادات الشعبية والمسؤولين ، يؤدي ذلك إلى الالتزام الأدبي من جانب المسؤولين بتبني الحلول ، وتنفيذ توصيات الخبراء

و - تعود القادة الشعبيين على لقاء المسؤولين مسؤولي التحصين مما يعمل على رفع رغبة لقاء مثل هؤلاء الأشخاص مستقبلاً ، فيكون القادة أكثر حرية وثباتاً في عرض مشكلات مجتمعهم أو إبداء آرائهم .
وكما أن للمؤتمرات مزاياها المتعددة ، إلا أنها بشوبها بعض العيوب ، مما يؤدي إلى استحالة إستخدامها في بعض المواقف ، من أهمها :

أ - أن أي مؤتمر يحتاج متسعاً من الوقت ، وذلك لعمليات التجهيز والإعداد لهذا فهو ليس من المشكلات الملحة التي تلعب عاملاً في وقت دوماً حاسماً فيها ، مثل مواقف الكوارث والأزمات التي تحتاج إلى سرعة الحل .

ب - أن عقد الزمتر يُكيد المجتمع المحلي جهداً. ومالاً يشغل كاهله المنهك، بحيث يُصبح من الصعب اللجوء إلى إستخدامه.

• - وسائل الإعلام

لوسائل الإعلام المختلفة - الصحافة، الإذاعة المسموعة، والإذاعة المرئية، والسينما، والمرسح - أهمية خاصة، كوسائل أو أدوات للعمل الاجتماعي، ولكي تيسر وتستخدم وسائل الإعلام بصورة فعالة، وتؤدي ثمارها، ينبغي أن تكون لهذه الوسائل حرية التعبير، لا قيد، ولا تقييد لما تنشره أو تعرضه من نقد هادف، مادام هذا النقد يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع.

فإذا ما تبنت وسائل الإعلام حاجة ملحة من حاجات المجتمع، أو مشكلة من المشاكل التي يعاني منها المجتمع، فذلك من شأنه تكوين رأي عام مساند، يمثل قوة ضاغطة على الأجهزة المسئولة، لتحرك نحو العمل على إشباع هذه الحاجة، أو حل تلك المشكلة.

ومن أمثلة وسائل الإعلام:

أ - الصحافة

وهي عبارة عن الرأي أو الفكرة المكتوبة، والمراد منها مساندة الرأي العام من جانب، وتوصيلها إلى المسئولين من جانب آخر، وخاصة وأن كافة الأجهزة التنفيذية تُكلف إدارة العلاقات العامة التابعة لها، متابعة كل ما يُكتب عن الهيئة أو المؤسسة، ورفعهما إلى الرئيس الأعلى، ليطلع عليها، ويتخذ الإجراءات اللازمة قبلها.

ولكن تقل أهمية هذه الوسيلة - الصحافة - في المجتمعات التي تفرض رقابة صارمة عليها، وكذلك في المجتمعات التي ترتفع فيها نسبة الأمية، أو قد لا توالي

الصحافة ذاتها إهتماماً بالمشكلات المحلية حيث لا تهم - في صورتها - كافة قطاعات القراء، وبالتالي يقل توزيعها. أو أن يشترط دفع أجر لنشر الحاجة أو المشكلة، أو أن يكون ثمن الجريدة ذاتها لا يتناسب دخول عامة الشعب، مما يساعد على إحجام الأهالي عن شرائها، وبالتالي لا تعمل على تكوين رأي عام يساند حاجة المجتمع التي تتطلب إشباع، أو مشكلاته التي تتطلب حل. أو يكون المجتمع في حالة عزلة جغرافية - منطقة نائية - يصعب معها إنتظام وصول مثل هذه الوسيلة إليه.

ب - الإذاعة المسموعة:

وهي عبارة عن الرأي أو الفكرة المنطوقة، المبثوثة على موجات الأسير، لتصل إلى أسماع الناس، فتعمل على تكوين رأي عام، يُساند إشباع حاجات المجتمع، أو حل مشكلاته.

وتعتبر الإذاعة المسموعة أكثر تأثيراً من الصحافة، لأنها أكثر إنتشاراً من جانب، وتجمع بين الصوت والمؤثرات الصوتية من جانب آخر، كما أنها تلائم كل المجتمعات، خاصة التي ترتفع فيها نسبة الأمية من جانب ثالث، وأيضاً لاحتياج إلى التفرغ والتركيز، إذ يمكن متابعة برامجها أثناء تأدية الأعمال اليومية.

ولكن تقل أهمية هذه الوسيلة - الإذاعة المسموعة - في المجتمعات التي تفرض رقابة صارمة، مما يحول معه عرض بعض الحاجات أو المشكلات المجتمعية، كما يحد من فاعليتها عدم ضمان متابعة كافة البرامج لسوء إختيار الموعد الذيناسب السواد الأعظم من الشعب.

ج - الإذاعة المرئية والسينما والمرسح:

وهي عبارة عن الرأي أو الفكرة المنطوقة والمرئية في آن واحد، والمبثوثة على

موجات الإرسال - كما هو الحال في الإذاعة المرئية - أو معينة على شرائط يمكن إعادة عرضها - كما هو الحال في السينما أو أجهزة الفيديو -، أو مخاطبة الفنانين بجماهيرهم بأساليبهم الفنية - كما هو الحال في المسرح -، ليصل هذا الرأي أو هذه الفكرة إلى أسماع الناس وأبصارهم، فتعمل على تكوين رأي عام، يساعد إشباع حاجات المجتمع، أو حل مشكلاته.

وتعتبر هذه الأساليب أكثر تأثيراً وإقناعاً من الصحافة، والإذاعة المسرعة، لأنها تجمع بين الصوت والصورة، مما يساعد على تكوين رأي عام مساعد لقضايا المجتمع

ولكن تقل أهمية هذه الوسيلة - (السينما والمرشح فقط) - لعدم إنتشارها، كما أنها مكثفة، خاصة في المجتمعات النامية التي ينخفض فيها متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.

ويغيب أيضاً هذه الوسائل جميعها، أنها تحتاج إلى التفرغ والتركيز والانتباه من جانب المستفيدين أو المشاهدين.

وأخيراً، نلفت الأنظار، أنه من الصعب المفاضلة بين وسائل أو أدوات العمل الاجتماعي، فلكل منها مزاياها، والتي تتفق مع طبيعة المجتمع التي يناسبها. ولذا ركزنا في عرضنا السابق، على مزايا وعيوب كل وسيلة أو أداة، لتكون لنا بمثابة معك نحتكم اليه في استخدامنا أي وسيلة أو أداة، تبعاً لمدى إتفاقها مع ظروف المجتمع وحاجاته وأهدافه التي يريد إشباعها أو تحقيقها.

- دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي:

١ - القيام بالتعرف على إحتياجات المجتمع التي تتطلب إشباع، والمشكلات التي تتطلب حل، مستعيناً في ذلك بأساليب البحث العلمي.

٢ - استنارة أهالي مجتمع الحاجة أو المشكلة، لتكريس رأي عام إزاء تلك الحاجة أو المشكلة، مستعيناً بأفضل وسائل أو أدوات العمل الاجتماعي، والتي تتفق مع طبيعة وظروف المجتمع

٣ - مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، على تحديد الأهداف التي يطالبون بتحقيقها، (هل هي حاجة تتطلب إشباع، أم هي مشكلة تتطلب حل)

٤ - مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، على وضع خطة عمل وتقسيم هذا العمل بربح مسؤولياته، بما يتواءم مع إمكانيات ورغبات كل فرد، كل جماعة من جماعات المجتمع.

٥ - مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، على تركيز جهودها، في انسهم لتحقيق الأهداف (إشباع حاجة أو حل مشكلة) وذلك بتنسيق العمل بينها، وحثها على إنجاز التزاماتها على أفضل وجه.

٦ - وضع خبرته في مساعدة أهالي المجتمع وجماعاته، في تحديد السلطات، المسؤولة - تشريعية كانت أم تنفيذية - والتي يدخل في اختصاصها إشباع الحاجة أو حل المشكلة، وبدلهم على أفضل وسائل الاتصال وأكثرها فاعلية لتحقيق الأهداف المتفاعة.

معارف العمل الاجتماعي:

١ - عدم إدراك أهمية العمل السياسي من جانب الكثير من المشتغلين بمهنة الخدمة الاجتماعية إذ أن هناك علاقة بين العمل السياسي، والعمل الاجتماعي.

٢ - عدم توفر الدراسات والبحوث التي توضح العلاقة بين العمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية، أثر ذلك على السياسة الاجتماعية

٣ - إرتباط الغالبية العظمى من الاخصائيين الاجتماعيين بالعمل الحكومي مما يجعلهم بعيدون عن العمل الاجتماعي والتأثير فيه. هذا بالإضافة إلى أن الهيئات الأهلية تخضع لقوانين تُحرم عليها الاشتغال بالسياسة، مما يشكل عائقاً أمام العاملين في هذه الهيئات في ممارسة العمل الاجتماعي، إلا في حدود تلك القوانين، وفي أضيق الحدود. (١)

١١ - محمد بهجت جاد الله كشك. تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار. مرجع سابق.

الفصل الثاني

التطوع في مجالات الرعاية الاجتماعية

- تمهيد.
- أهمية التطوع.
- تعريف التطوع.
- التطوع والخدمة العامة.
- دوافع التطوع.
- أهداف التطوع.
- نظريات التطوع.
- مستويات الأعمال التطوعية وأنواعها . .
- مصادر المتطوعين واختيارهم.
- مكاتب أو مراكز التطوع.
- ما يجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للتطوع
- الصفات الواجب توافرها في المتطوع.
- أساليب اختيار المتطوعين.
- طرق تشجيع التطوع.
- إعداد المتطوعين والإشراف عليهم.
- عوامل نجاح التطوع.
- إيجابيات التطوع.
- معوقات وسلبيات التطوع.
- علاقة التطوع بتنظيم المجتمع.

التمهيد

إن المتابع لتطور الرعاية الاجتماعية، على دراية تامة من أن أهم العوامل التي ساعدت على توفير الرعاية الاجتماعية في المجتمعات الإنسانية، وحتىى بداية القرن العشرين، هي الجهود التطوعية. سواء المرتبط منها بالحركات الدينية أو حركات الإصلاح الاجتماعي. بل الأكثر من ذلك، أن هذه الجهود التطوعية أدت في نهاية الأمر إلى التوصل والاعتراف بأهمية وجود متخصصين للعمل في مجال الرعاية الاجتماعية إتفق على تسميتهم بالإخصائيين الاجتماعيين^{١١}

ونلتطوع في تنظيم المجتمع أهمية خاصة، تختلف عن أهميته بالنسبة لمجالات أخرى، فعلى الرغم من أن بعض أمور المجتمع ومشكلاته الحالية لا تسمح باشتراك المواطن العادي، بل تتطلب جهد المتخصصين المتميزين. إلا أن مجالات تنظيم المجتمع تعزز برأى المواطن العادي، إعترافها برأى الفنيين والمتخصصين ولعمل اشتراك المواطن العادي في السهم في الاجتماعية في المجتمعات على

(١١) أحمد خاطر. طريقة تنظيم المجتمع. مرجع سابق. ص ١٧

المستويات المحلية. يُعزكه، ويستثيره للمشاركة في أمور أخرى عامة، تهم المجتمع الذي يعيش فيه.

ومحتاج المؤسسات الاجتماعية للمتطوعين، لمساعدة الإخصائيين الاجتماعيين، والإداريين في بعض الأنشطة، ولاسيما في المجتمعات النامية، إذ تفتقر مؤسساتها الاجتماعية نسبياً إلى الإمكانيات، وعن طريق التطوع يمكن سد هذا النقص في الإمكانيات قدر الإمكان^(١). والتطوع كظاهرة، لا تقتصر على نوع معين من المجتمعات دون الأخرى، وإن اختلفت مذاهب وأيديولوجيات وفلسفات هذه المجتمعات.

ففي المجتمعات التي تتبنى المذهب الرأسمالي، يتجه التطوع نحو عمل الخير، في شكل تبرعات ومساعدات اقتصادية، يقدمها القادرون، بدوافع ذاتية، قد تكون دوافع دينية، أو كسب شهرة، أو حب الظهور، أو إثبات الذات.... الخ.

أما المجتمعات التي تتبنى المذهب الاشتراكي، أصبح التطوع فيها ضرورة وظاهرة ملازمة لها، لأن فلسفة المجتمعات الاشتراكية، تؤمن بأن الدولة مهما توفرت لديها من إمكانيات، فإنها لا يمكن ولا تستطيع أن تغطي كافة القطاعات، كما تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية المتبادلة بين الدولة وإمكانياتها، وكأنه أجهزتها المختلفة من جانب، وبين الجماهير من جانب آخر. حتى ينسنى للدولة النهوض بالمجتمع بكافة قطاعاته، وجميع جوانبه^(٢). فالتطوع في تنظيم المجتمع

(١) سيد أهر بكر حنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٤٩٥، ٤٩٦.

(٢) محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاسفرائيجيات وآلة زار، - ربيع سابق، ص ٤٦، ٤٥.

ليس هدفاً أو غاية فقط، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع^(١١).

ولقد كتب إدوارد ليندلمان Edward Lindman فى إحدى مقالاته عن التطوع، أنه لو تصورنا فى لحظة توقف جميع الأعمال التى يباشرها متطوعون غير ملزمين وأعلنوا الإضراب فبى هذا العدد الضخم من المؤسسات الاجتماعية، والعملية، والثقافية... الخ وفى ميادين الرعاية الاجتماعية، إتنا ولا شك، سنواجه مجتمع تعطلت فيه، تركة الحياة، وتعطلت فيه الاشتراكية والديموقراطية - بعدم اشتراكهم فى تحمل المسؤولية الاجتماعية المتبادلة، ولتخليهم عن إدارة بعض من شئونهم بأنفسهم - ولا تلبث الأجهزة الحكومية التى تعمل بموظفين مأجورين، أن تنوباًعمال لم تكن على استعداد لتحملها، ولن تستطيع أن تؤدبها. وبالتالي تتوقف عجلة الحياة كلها. ثم عقب بقوله، أن الحالة التى يعيش عليها أى مجتمع ديموقراطى، يمكن أن تقاس بمدى الخدمات التى يقدمها المواطنون لمجتمعهم وقيمة هذه الخدمات. هؤلاء المتطوعين الذين اتخذوا لهم شعاراً هو «الطاعة غير المزمّة»، أى الطاعة لمجتمعهم، والفناء فى سبيله، يعبر أن يلزموا من أحد بذلك^(١٢).

ولتوضيح كل ما سبق، خُصص هذا الفصل لعرض ومناقشة ثمانية عشر موضوع:

أولها - أهمية التطوع: وتم فيها مناقشة وإبراز بعض الآراء والأفكار التى تظهر أهمية التطوع بصفة عامة، وفى الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع بصفة خاصة.

(١١) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرين: تنظيم المجتمع مرجع سابق ص ٢٣

(١٢) حامد شاكر معاضات عن التطوع فى تنظيم المجتمع، غير منشور - ١٩٧٦

ثانيها- تعريف التطوع: وتم فيها مناقشة التعريفات المختلفة التي حاولت تحديد وتوضيح مفهوم التطوع لبعض رواد العمل الاجتماعي، والإخصائيين الاجتماعيين، والمهتمين بمجال التطوع.

ثالثها- التطوع والخدمة العامة: وتم فيها مناقشة مصطلح الخدمة العامة من جانب، ومصطلح التطوع من جانب آخر، وإلى أى مدى يتفق أو يختلف مفهوم التطوع مع مفهوم الخدمة العامة.

رابعها- دوافع التطوع: وتم فيها مناقشة مجموعة الدوافع المختلفة التى تكمن خلف الرغبة فى التطوع، سواء كانت هذه الدوافع شعورية أو لاشعورية، أو فى دول متقدمة أو نامية.

خامسها- أهداف التطوع: وتم فيها مناقشة أهداف التطوع من خلال ثلاثة محاور أساسية هى الأهداف الخاصة بالمجتمع المولى، والأهداف الخاصة بالهيئات الاجتماعية، والأهداف الخاصة بالتطوعين أنفسهم.

سادسها- نظريات التطوع: وتم فيها مناقشة نظريتين من نظريات التطوع هما: نظرية السلم الامتدادى الذى نادى بها «سيدنى ويب»، ونظرية الأعمدة المتوازنة الذى نادى بها «جراى».

سابعها- مستويات الأعمال التطوعية وأنواعها: وتم فيها مناقشة وعرض التصنيفات المختلفة للأعمال التطوعية من حيث نوع العمل، وأيضاً من حيث مستوى العمل، وكذلك من حيث الموهلات المطلوب توافرها فى المتطوع.

ثامنها- مصادر المتطوعين واختيارهم: وتم فيها مناقشة العديد من المصادر التى يمكن من خلالها أن تحصل المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات على

متطوعين للعمل بها

تاسعها- مكاتب أو مراكز التطوع: وتم فيها مناقشة هذه المكاتب أو المراكز من حيث تعريفها، وأهدافها، وخطرات العمل بها، والوسائل التي تستخدمها أثناء قيامها بأعمالها لتحقيق أهدافها، والدور المقترح لمثل هذه المكاتب أو المراكز، والأعمال الثانوية لهذه المكاتب أو المراكز.

عاشرها- ما يجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للتطوع.

ونم كيهنا مناقشة بعض النقاط الهامة التي يجب أن تراعىها المؤسسات والهيئات بالنسبة للتطوع، حيث أن عبي اختيار التطوعين، يقع على هذه المؤسسات والهيئات وذلك. نتف مجتمعتا لمكاتب أو مراكز التطوع.

ي عشر الصفات الواجب توافرها في التطوع وهم فيها مناقشة مجموعة الموصفات التي لابد وأن تتوافر في الفرد حتى يكون صالحاً للتطوع، ومن بين هذه الصفات. التضج العقلي الانفعالي الزمني، البصيرة الاجتماعية والميل الاجتماعي، الرغبة في العمل والتي تستهدف غاية، القدرة على إبقاء الصلات التعارنية الديمقراطية، الاحترام والاهتمام بالغير، الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، المعرفة بموارد المجتمع الرئيسية، الميل إلى طبيعة العمل والقدرة على إنجاز مهامه، الاستعداد لبذل الجهد والوقت، السمة الطيبة.

ثاني عشر: أساليب اختيار التطوعين: وتم فيها مناقشة أساليب اختيار التطوعين التي تكفل قدر الإمكان، وتمكن من اختيار من يمكنه أن يؤدي العمل الذي سيجلّف به على أفضل صورة ممكنة. مثل المقالة الشخصية

الاستمارة، التقدير بالمصادر، الاختيارات.

ثالث عشر: طرق تشجيع التطوع: وتم فيها مناقشة الطرق والأساليب التي عن طريقها يمكن أن نعمل على استثارة، وحفز، وترغيب أهالي المجتمع لهذا جهودهم التطوعية في سبيل إعلاء شأن مجتمعهم.

رابع عشر: إعداد المتطوعين والإشراف عليهم: وتم فيها مناقشة كيفية إعداد المتطوعين لتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها خير قيام، وكذلك كيفية الإشراف عليهم لمتابعتهم وتوجيههم وإرشادهم كي يتمكنوا من التغلب على الصعاب التي قد تصادفهم أثناء ممارستهم للبرامج والأنشطة المكلفين بإدائها.

خامس عشر: عوامل نجاح التطوع: وتم فيها مناقشة مجموعة الأسس والمقومات التي يجب مراعاتها، والعمل على توافرها، حتى يحقق التطوع أهدافه بتجاح.

سادس عشر: إيجابيات التطوع: وتم فيها مناقشة وعرض مجموعة الإيجابيات الناتجة عن الجهود التطوعية، سواء كانت إيجابيات يعود أثرها على المتطوع ذاته، أو على المؤسسة أو الهيئة التي يعمل فيها المتطوع، أو على المجتمع بصفة عامة.

سابع عشر: معوقات وسلبيات التطوع: وتم فيها مناقشة الفرق بين معوقات التطوع من جانب، وسلبيات التطوع من جانب آخر. حيث أن معوقات التطوع، هي تلك المعوقات التي تؤدي إلى تخوف الأفراد من التطوع، مما يؤدي إلى عدم كسب متطوعين جدد. في حين تمثل سلبيات التطوع، تلك السلبيات التي يمكن أن تنشأ من جراء عمل المتطوعين أنفسهم.

ثامن عشر: علاقة التطوع بتنظيم المجتمع: وتم فيها مناقشة علاقة التطوع وارتباطه بمهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.

- أهمية التطوع في تنظيم المجتمع

١ - وجود نقص في عدد المهنيين، مما يستدعي إستكمال هذا النقص بالتطوعين المدربين.

٢ - المتطوع من أهالي المجتمع، ومن ثم له نظره الخاصة تجاه طبيعة المشكلة، وكيفية التعامل معها، هذه النظرة تختلف عن نظرة الإخصائي الاجتماعي المرتبطة بمطالبات المهنة^(١)، فإذا ما اجتمعت النظرتين، تزداد رؤية المشكلة وضوحاً، مما يساعد على دقة التعرف على أسبابها، ويسهل عملية التخطيط لعلاجها.

٣ - إن الحكومات، وخاصة في الدول النامية، لا تستطيع بمفردها أن تحقق التنمية الشاملة، وأن تقوم بكافة الأعمال والخدمات، لهذا، فإن مشاركة المتطوعين يساعد على مساندة الإتفاق الحكومي من جانب، ويعمل على توفير الجهود الحكومية للمستويات الكبرى من جانب آخر.

٤ - تحتاج الخدمة الاجتماعية إلى مناخ اجتماعي معين يتميز بفهم الجمهور

١) Harpean Seminar on Functions and Training Voluntly Social Welfare Workers.

Federation republic of Germany, May, 1966, p. 52.

- عن عبد الخليم رضا وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٤.

لنشاطها وأهدافها ، حتى يُعضد ويساند تلك الأهداف . ولاشك أن العمل التطوعي من جانب المتطوعين من سكان المجتمع ، يعتبر خطوة أساسية لخلق هذا المناخ (١) .

٥ - تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بمشاركة الأهالي بكل ما يتعلق بأمور حياتهم ، وأن تنمية المجتمع تبدأ بالناس وتنتهي اليهم ، كما أن حق تقرير المصير ، والمسئولية الاجتماعية ، والتقويم الذاتي من المبادئ التي تعتنقها .

وعن طريق التطوع ، يتحقق إشراك الأهالي في تحديد مشكلاتهم ، ويُعطوا الحق في تقرير مصيرهم ، ويعاونوا الحكومة بجهودهم . ويشتركوا في تقرير مجتمعاتهم .

- تعريف التطوع

سنعرض فيما يلي لعدد من التعاريف التي حاولت تحديد وتوضيح التطوع ، وجميعها يتفق في المضمون والمجهر ، وإن اختلفت في الشكل والصياغة .

عرفه د. سيد أبو بكر بأنه المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة ، والذي يبدل عن رغبة واختيار ، بغرض أداء واجب اجتماعي ، وبدون توقع جزاء مادي بالضرورة . (٢)

ويعرفه د. شمس الدين أحمد ، بأنه الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه ، يدافع منه للإسهام في تحمل مسئوليات المؤسسة الاجتماعية ، التي تعمل على تقدم الرفاهية الإنسانية ، وعلى أساس أن الفرص التي تنهياً لمشاركة المواطن (١) سيد أبو بكر حسانين ، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مرجع

سابق ، ص ٤٩٦

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٩٥

في أعمال هذه المؤسسات الديمقراطية، ميزة يتمتع بها الجميع، وأن المشاركة تعهد يلتزمون به. (١)

ويعرفه د. أحمد كمال، بأنه ذلك الجهد الذي يفعله الإنسان لمجتمعه، بدافع منه ودون إنتظار مقابل له، قاصداً بذلك تحمل بعض المسئوليات في مجال العمل الإجتماعي المنظم، الذي يستهدف تحقيق الرفاهية للإنسانية، وعلى أساس أن الفرص التي تتاح لمشاركة (٢) المواطنين في الجهود المجتمعية المنظمة، ميزة يتمتع بها الجميع، وأن المشاركة تعهد، يلتزمون بها.

ويعرفه البعض بأنه التضحية بالوقت، أو الجهد، أو المال، دون انتظار عائد مادي، يوازي الجهد المبذول (٣).

ويعرفه البعض الآخر، بأنه الجهود التي يبذلها الإنسان لخدمة المجتمع، دون الحصول على فوائد مادية، بدافع إنساني يتحمل مسئولياته، ويشترك في أعمال تستغرق وقت، وجهد، وتضحيات شخصية، وببذل المتطوع كل ذلك عن رغبته، وباختياره، معتقداً بأنه. يجب تأديته. (٤)

ويعرفه آخرون، بأنه الجهود التي يبذلها الإنسان برغبته واختياره، لأداء واجب اجتماعي معين، دون الحصول، أو توقع الحصول على مقابل مادي (٥).

(١) محمد شمس الدين أحمد، الإشراف في العمل مع الجماعات، الطبعة الثانية، المطبعة العالمية، القاهرة، ١٩٧٠، ص ٤٩.

(2) Violet M. Sider Volunteers. In Encyclopedia of Social Work, Horry, Lurized, National Association of Social Workers, N.Y., 1965, p. 830.

- عن أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع، الجزء الثالث، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٢، ص ٢٣٩.

(٣) أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٩.

(٤) محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٤٦.

(٥) المرجع السابق، ص ٤٦، ٤٧.

ويمكن من جانبنا، أن نخلص من التعاريف السابقة، إلى أن التطوع هو «ذلك الجهد، أو الوقت، أو المال، الذي يبذله الإنسان، بدافع منه، لتحمل مسئوليات مجتمعه، دون انتظار عائد مادي، يقابل جهده المبذول».

ومن هذه التعاريف، يمكن أن نستخلص العناصر الرئيسية، أو أهم الخصائص التي ينطوي عليها التطوع:

١ - أن هناك جهود إنسانية تُبذل -سواء كانت جهود عضلية، أو عقلية-، وهناك أيضاً تضحية بالوقت، والمال.

٢ - أن هذا الجهد المبذول، وهذه التضحية المقدمة، تابعة من دافع ورغبة ذاتية، وتقدم طوعية، ودون إجبار، لتحمل المسئولية الاجتماعية قبل المجتمع.

٣ - أن هذا الجهد المبذول، وهذه التضحية المقدمة، لا يقابلها عائد مادي، ولا ينبغي توقع الحصول على هذا المقابل، وإذا ما فُرض، وأن قدمت بعض المؤسسات جزءاً مادياً، فيكون جزءاً رمزياً، لا يُقابل الجهد المبذول، أو التضحية المقدمة، ولكنه يكون لتغطية نفقات المواصلات مثلاً، أو ما شابه ذلك.

٤ - أن التطوع يقوم على المهارة أو الخبرة السابقة، وليس هناك من شرط توفر الإعداد العلمي، أو العملي للمشاركة في الجهود التطوعية، وهذا لا يمنع من التدريب على الأعمال التي يشارك فيها المتطوع.

٥ - يمكن للمتطوع أن يساهم بجهوده، وتضحياته، لأى مجتمع، أو أي تنظيم، وليس بالضرورة في نفس المجتمع الذي يعيش فيه وذلك على خلاف العمل الاجتماعي.

- التطوع والخدمة العامة:

يستخدم التطوع أحياناً كمرادف للخدمة العامة، ومصطلح الخدمة العامة يعني، تلك الخدمات التي تقدم للفرد، أو الجماعة، أو المجتمع، دون مشاركة فعلية ممن قدم اليهم هذه الخدمات. وهذه تعتبر من المسئوليات الأساسية للدولة قبل أفرادها، كتوفير التعليم، والعلاج، والتأمينات الاجتماعية، والمرافق العامة، وغيرها.

وهذا المفهوم يختلف عن الخدمة العامة التي تقوم بها الجمعيات الخيرية في مجالات الرعاية الاجتماعية، ومبادئ التنمية الاجتماعية، ولا تهدف إلى تحقيق ربح لأعضائها.

ويختلف المفهومين السابقين تماماً عن الخدمة العامة، المترتبة على القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٣ في شأن توظيف طاقات الشباب الذي أنه المراحل التعليمية، والذي لم يتبع له الاشتراك في الخدمة العسكرية، وخاصة الشباب الذين أعفوا من هذه الخدمة، ويكون هذا التوظيف في مجالات خدمة المجتمع للوصول به إلى المستوى المطلوب.

ونقوم المفهوم الأخير على أساس التكليف الإجباري للشباب، مقابل الحصول على مكافأة رمزية كبديل للانتقال، وهذا يختلف مع مفهوم التطوع.^(١)

- دوافع التطوع

سبق وأن عرضنا لبرأي إدوار ليندلمان Edward Lindman والذي فحواه أن الحالة التي يعيش عليها أي مجتمع ديمقراطي يمكن أن تقاس بمدى الخدمات التي يقدمها المواطنين لمجتمعهم، وقيمة هذه الخدمات ... هؤلاء التطوعون الذين اتخذوا

(١) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٠٦، ٢٠٧.

لهم شعاراً هو «الطاعة غير الملزمة»، أي الطاعة لمجتمعهم، والفناء في سبيله بغير أن يلزموا من أحد بذلك.

وإذا تأملنا أسلوب حياتنا، نجد أننا نعيش في ظل قيود تفرضها علينا أوضاع ثلاث:

أولها: القانون الوضعي الذي ينظم قواعد السلوك، ويوقع عقوبات على الخارجين عليه، وبالتالي يقوم الناس بخدمة مجتمعهم، إحتراماً للقانون وخوفاً من عقوبته.

ثانيها: مجال الاختيار الحر دون إجبار من قانون، بمعنى أن يشترك الفرد متطوعاً في هيئة ما بغير إلزام قانوني. وذلك لأنه قد يحقق نفعاً يعود عليه كمخالطة طبقة معينة، أو لشهرة يسعى إليها، أو إكتساب خبرة ميدانية في مجال معين، أو ليكون إسماعاً لامعاً ينعكس على وظيفته الأصلية، أو إلى غير ذلك من دوافع وأسباب.

ثالثها: هذا الوضع الذي لا يلزمه قانون، ولا نوع من الاختيار الحر القائم على المنفعة، وإنما هو هذا المجال الذي فيه يفرض الإنسان على نفسه ما يقيد، ويلتزم به، ولا يكون متمتعاً بحريته المطلقة، إلا لأنه رضى المسئولية وتحملها، وأنه يعرف في ضميره أنه إذ لم يكن متجاوزاً مع ما التزم به، فإنه يصبح عاقباً، عاصياً، خائناً لذاته وللمجتمع. وهذا هو المجال الذي ينبغي أن يعيش فيه المتطوع، وبالتالي، فإن العظمة الحقيقية لأي أمة، إنما تقاس بمدى هذه الطاعة غير الملزمة.

وعلى أي حال، فإن للتطوع دوافع متعددة، منها ما هو شعوري، ومنها ما هو لاشعوري، وهذه الدوافع تتشابك، وتتفاعل، وينتج عنها في النهاية هذا الإلزام،

الذي يدفع التطوع للعمل.

ومن أمثلة الدوافع الشعورية للتطوع، الرغبة في قضاء وقته الحر بطريقة مثمرة، أو لشعوره بالجميل نحو مؤسسة ماسبق أن حصل منها على خدمات اجتماعية معينة، أو الرغبة في إقامة علاقات وصادقات مع الآخرين.

أما الدوافع اللاشعورية، فمن أمثلتها، الرغبة الكامنة في زيادة الشعور بالأمن، أو الانتماء، أو إثبات الذات، أو حب الظهور.

وتختلف دوافع التطوع في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية، طبقاً لظروف كل مجتمع، ففي المجتمعات الرأسمالية المتقدمة، تتم المشاركة التطوعية لدوافع اجتماعية، تتمثل في التباهي بالملكية، والرعي الاجتماعي، والنجاح في التعامل مع الآخرين، والرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية، والحاجة إلى الاتصال بمجالات العمل والحياة المهنية.^(١)

بينما في المجتمعات النامية، والمتخلفة، فالدافع الأساسي يتمثل في إجهاد:

الأول: مدى ما يحققه المشروع من فائدة مباشرة للتطوع:

فقد ارتبطت المشاركة التطوعية في التحليلات النظرية في كتابات العلوم الاجتماعية بمعامل الشعور النسبي بالحرمان Relative Deprivation، فقد لا تتم المشاركة، حتى لو كان سكان المجتمع في ظروف سيئة، إذا اعتادوا على هذه الظروف، أو فقدوا الأمل في تحسين الأحوال.^(٢)

(1) Arthur Hilman, Community Organization and Planning. The Macmillan Company, N. Y., 1950, p. 199.

- عن عبد الحليم رضا وآخرين، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٢.

(2) Jack Rothman & Irevin Epsuom, Social planning Community Organization, Social Science Fundation, in Encyclopedia of Social Work, 1971, pp. 1358-1359.

- أنظر المرجع السابق، ص ٢٢١.

الثاني: إرتباط المشروع بقيم دينية، أو ثقافية معينة (رغم أن العائد منها غير مباشر). هذا إلى جانب أن الدوافع تختلف مع مستوى الأفراد، حسب المستوى العلمي، والاقتصادي، وحسب النوع والسن، والحالة الاجتماعية، والوضع الاجتماعي.

وهناك اتجاه آخر، يرى أنه من الأفضل عدم إخضاع دوافع التطوع لأي نوع من التصنيف، نظراً لأن هناك دوافع شعورية لدى البعض، قد تكون لاشعورية لدى البعض الآخر، والعكس صحيح. (١)

- وعموماً، يمكن أن نخلص إلى أهم الدوافع التي تدفع الإنسان إلى التطوع:
- ١ - الحاجة إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، أو كسب صدقات جديدة، أو التعرف على الجنس الآخر.
 - ٢ - الحاجة إلى ممارسة بعض الأعمال التي تتفق مع الميول والرغبات، والتي لا يجد في العمل الرسمي متسعاً لتحقيقها.
 - ٣ - شغل الأوقات الحرة بأسلوب مثمر.
 - ٤ - إكتساب خبرات ومهارات جديدة.
 - ٥ - إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية، مثل الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تأكيد الذات.
 - ٦ - الحصول على مكانة اجتماعية مرتفعة في التنظيم الإداري للمنظمة التي يتطوع فيها.

- ٧ - كسب تقدير واحترام المواطنين، أو رغبة في كسب شعبية بينهم.
- ٨ - الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، والرغبة في النهوض به، والعمل من أجل الصالح العام.

(١) أحمد خاطر، تنظيم المجتمع، مرجع سابق ص ٢١

- ٩ - رد الجميل لبعض مؤسسات المجتمع، والتي سبق وأن إستفاد منها الفرد.
- ١٠ - الإيمان بمعتقدات، أو قيم، أو اتجاهات، أو مبادئ، أو مفاهيم معينة، دينية كانت أو سياسية.

- أهداف التطوع^(١)

يمكن أن نحدد أهداف التطوع من خلال ثلاثة محاور أساسية هي:

١ - أهداف خاصة بالمجتمع المحلي:

حيث يساعد التطوع على تماسك المجتمع للأسباب الآتية:

أ - تساهم الجهود التطوعية في التخفيف من حدة المشكلات الاجتماعية التي تواجه المجتمع المحلي، وذلك بتقديم حلول لبعض المشكلات وإشباع بعض الاحتياجات، مما يؤدي إلى زيادة رضا أهالي المجتمع، فينعكس ذلك على تكامل المجتمع وتماسكه.

ب - تعمل الجهود التطوعية إلى تعريف أفراد المجتمع بالظروف الواقعية التي يعيشها المجتمع، مما يؤدي إلى عدم مغالاة الناس في مطالبهم من جانب، وتسهيل عملية الفهم المشترك واتفاق الأغلبية على أهم المشكلات والأحوال السيئة التي يعاني منها المجتمع وبتعنين على المجتمع مراجعتها من جانب آخر.

ج - تؤدي الجهود التطوعية إلى تعريف أهالي المجتمع بالأحوال والظروف السيئة التي تعيشها بعض فئات المجتمع، وبالتالي مراجعتها لإنقاذ

(١) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنهيم المجتمع مرجع سابق، ص ٧ ٢.

هذه الفئات من مشكلاتها، ومحاولة إشباع إحتياجاتها، وهذا يؤدي إلى تقليل التمييز والعصبية الناتجة عن الجهل بأحوال الجماعات الأخرى بالمجتمع.

د - إنغماس، وانشغال مواطني المجتمع من المتطوعين في الأعمال التطوعية، يقود إلى التفاهم والالتفاف حول أهداف مجتمعية مرغوبة، مما يقلل من فرص اشتراكهم في أنشطة أخرى قد تكون مهددة لتماسك المجتمع وتقدمه من جانب، وتساعد على إستغلال الأوقات الحرة لأفراد المجتمع بطريقة مثمرة من جانب آخر.

٢ - أهداف خاصة بالهيئات الاجتماعية:

يحقق التطوع للهيئات الاجتماعية الأهداف التالية:

أ - سد النقص في اعداد الاخصائيين الاجتماعيين الذي تعاني منه الهيئات الاجتماعية.

ب - يعمل المتطوعون على ربط الهيئة الاجتماعية بالمجتمع المحلي، وذلك عن طريق تعريف أهالي المجتمع المحلي بالهيئة من جانب، وتعريف الهيئة برأي الأهالي واتجاهاتهم قبلها من جانب آخر، مما يؤدي إلى مساعدة الهيئة للتعرف على إحتياجات أهالي المجتمع ومن ثم محاولة إشباعها، فيستمر تأييد المجتمع المحلي للهيئة أدبياً ومادياً. فالهيئات لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن أفراد المجتمع. حيث أنها وجدت لخدمتهم وتحقيق أهدافهم.

٣ - أهداف خاصة بالتطوعين:

من خلال اشتراك المتطوع في الأنشطة المختلفة يستفيد بالآتي:

ل - استثمار أوقاته الحرة بطريقة مثمرة، وتوجيه طاقته في قنوات شرعية بعيداً عن الإحراج.

ب - يكتسب المتطوع أثناء اشتراكه في الأنشطة التطوعية، مجموعة كبيرة من الخبرات الاجتماعية، تساعد على النمو الاجتماعي، وتكامل شخصيته.

ج - يُشبع المتطوع أثناء اشتراكه في الأنشطة التطوعية، كثيراً من حاجاته الاجتماعية والنفسية، مثل الحاجة إلى التقدم والنجاح، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى تأكيد الذات.

- نظريات التطوع:

سبق وأن ذكرنا رأي إدوارد ليندلمان Edward Lindman في التطوع، والذي فحواه أنه لا بد من وجود علاقة توافقية إيجابية بين حركة عجلة الدولة من جانب، وحركة عجلة الهيئات الأهلية بما فيها من سلايين المتطوعين من جانب آخر.

إذن، فنحن نخشى كل الخطأ، إذا اعتبرنا أن الاشتراكية تعني زيادة مسئولية الدولة في مجالات الرعاية الاجتماعية كالتعليم، والصحة، والتأمين، والضمان، والعمل، والأمن، والإسكان، والترويح، وما إليها. ولاحتجاج إلى الهيئات الاجتماعية الأهلية، لأن ذلك يتنافى مع مفهوم الاشتراكية، ويتحول الشعب إلى مجموعة من المتراكلين، كوسائل في الطريق، يُعطي مالاً، ولا يزدي عملاً.

كل ذلك يشير إلى، ومؤكد على أهمية التطوع، والجهود الأهلية، بجانب الحكومة، لحفظ وحدة المجتمع. والذي يؤكد هذا الرأي سطرين همتان في النظر.

النظرية الأولى - نظرية السلم الإمتدادي: (١)

ونادي بها «سيدني وسب» Sidney Wib، وهو عالم من علماء الاقتصاد، والاقتصاديون رجال أعمال، يخضعون كل شئ لمعايير ومقاييس مقننة، وحتى لا يخرج صاحب هذه النظرية عن المذهب التحليلي في الاقتصاد، فقد وضع لنظريته عدة افتراضات، أو مسلمات، إن لم تتوفر، تفقد هذه النظرية أهم مقوماتها، وهذه الافتراضات هي:

الافتراض الأول:

أنه ليس هناك من حكومة ديمقراطية بغير مسئولية محددة، هذه المسئولية ينص عليها في دستور تلتزم به، وعدم التزامها بمسئوليتها يعتبر نكوصاً منها، وبالتالي لا يكون لها وجود دستوري.

ولذا ينبغي على الدولة إعلان مسئولياتها قبل كل من التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، محددة دور وزارات الخدمات في التعليم، والصحة، والشئون الاجتماعية، والتموين، والمرافق، والإسكان، والداخلية، بحيث تكون هذه المسئوليات حقوق لا بد من أدائها للشعب جميعاً، وإلا فتكون قد قصرت في حق الشعب.

الافتراض الثاني:

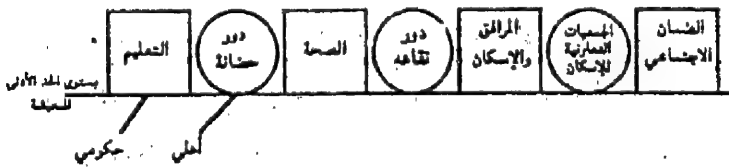
وهذا يعني أن تحافظ الدولة على ماتسميه بالحد الأدنى لمستوى المعيشة، وعلى هذا الحد الأدنى من المستوى، تتضح لنا الحدود لمجموعة الخدمات التي يجب أن تلتزم الدولة بأدائها للناس، وبحيث لا يكون هناك أي مواطن محروم من هذه الخدمات، مادام شرط الانتفاع ضرورياً فيه.

(١) أنظر حامد شاكر. محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

فإن سقط أي مواطن على غير إرادته، ولأني سبب، عن هذا الحد الأدنى، فإن من حقهم أن يتقاضى الدولة، وإذا ما تعدد تقصير الدولة في أداء هذه الخدمات، فتصبح وقد تبحرت من التزامها أمام الشعب، فلا يستحق لها، بل ولا يكون لها حق الوجود.

الافتراض الثالث:

ولكن يجب أن يوضع في الاعتبار، أن كل ما تقدمه الدولة من خدمات، مرتبط دائماً بما تملكه من مواد وإمكانات، ومن ثم، فسوف يظهر على خط الحد الأدنى لمستوى المعيشة بعض الثغرات، الناجمة من قلة موارد الدولة، وقصور إمكانياتها. وهنا، يجب أن ينطلق الشعب بالجهود التطوعية عن طريق الجماعات، والهيئات، والتنظيمات الأهلية، لسد هذه الثغرات، وبذلك تكون هناك شركة في المسؤولية الاجتماعية، بين ماهر حكومي من جانب، وبين ماهر أهلي من جانب آخر.



الافتراض الرابع:

إن الهيئات الأهلية، لا تستطيع تعميم خدماتها لكل الناس كالأجهزة الحكومية. وذلك لضعف مواردها، وقصور إمكانياتها فهي إذن تُقصر خدماتها على مناطق معينة، أو على فئات خاصة، إلا أن أهم ما يميز هذه الجهود الأهلية، أنها تنطلق بصورة مرنة في الابتكار والابداع والتحديد.

وعلى الرغم من ذلك، فربما يتراكم نوع من الخدمات الأهلية، لا يلبث أن يشير إهتمام الرأي العام، فيطالب بتعميمه، والمطالبة بتعميمه يعني إنتقاله من مسئولية الهيئات الأهلية، إلى مسئولية الحكومة.

النظرية الثانية - نظرية الأعمدة المتوازية: (١)

ونادى بها جراى Gray، وهي من وجهة نظر صاحبها، أكثر عملية من نظرية سيدني ويب، حيث لاحظ أن كثيراً من الحكومات، تتعهد أمام شعوبها، بتنفيذ خطط وبرامج ضخمة، ثم لاتستطيع أن تفي بعهودها، وربما كانت هذه العهود وهمية، تتخذها بعض الحكومات كدعاية لها، لتحتل عن طريقها بعض مراكز السلطة.

كما أن أي دولة، لاتستطيع أن تسلم من ملاحظات العصر، ومفاجآت الحياة الطارئة، والتي قد تواجه الحكومة بمسئوليات لم تتوقعها، ومثال ذلك، مفاجئتنا بحرب عام ١٩٥٦، وحرب عام ١٩٦٣، حروب امتصت معظم مائتلكه الدولة من موارد وإمكانات، فكيف تستطيع الدولة الالتزام بعد أدلى من ~~مخزون~~ ^{مخزون} ~~الهيئة~~ ^{الهيئة} مع مفاجآت العصر. ولذلك، فصاحب هذه النظرية، لايفترض لنظريته إفتراضاً إلا لما هو منطقي ومعقول.

فيقول صاحب هذه النظرية: أنه لايمكن قيام مجتمع يسعى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية، بغير وجود شركة، وتعارن، وتضامن بين الأجهزة والهيئات الحكومية من جانب، والأجهزة والهيئات الأهلية من جانب آخر، فكلاهما متمم للآخر.

ولكن صاحب هذه النظرية، يشترط شرطاً هاماً، مؤداه، أنه ينبغي ألا تتكرر

(١) أنظر حامد شاكر، معاضرات عن التطوع لم تنظيم المجتمع. مرجع سابق.

الخدمات التي تُقدم للناس من كلا الجبهتين الحكومية والأهلية، وألا تتعارض مع بعضها البعض.

فإذا أخذت الدولة على عاتقها مسئولية التعليم الابتدائي، فقد لا تستطيع تغطية إحتياجات الناس جميعاً وتوفير مكاناً لكل تلميذ، ومن هنا تبدوا في الميدان جهود الهيئات الأهلية، والحلول الذاتية، التي يقدمها الناس طواعية، فينشرون المدارس الخاصة. المهم ألا يتكرر العمل في جبهة واحدة، ولذلك سميت هذه النظرية بالأعمد التي تتوازي، فلا تتعارض، أو يقطع بعضها مسار الآخر، فيحدث التداخل أو التكرار.

- مستويات الأعمال التطوعية وأنواعها

هناك الكثير من الأعمال التي يمكن أن يتولاهما المتطوعون، بشرط أن يكون لهم ميل للعمل الذي يختارونه أو يختاروا له، وأن يلزموا أنفسهم به كما لو كانوا موظفين يتقاضون راتب عنه، وأن يُدربوا عليه، وأن يؤدونه تحت إشراف، وأن يتقبلوا هذا الإشراف.

وتختلف الأعمال التطوعية فيما بينها^(١) من حيث نوع العمل (خدمات مباشرة، وخدمات غير مباشرة، والأعمال الإدارية)، وكذلك من حيث مستوى هذا العمل، (مستوى رسم السياسة، ومستوى الإدارة، ومستوى تقديم الخدمات،

(١) أنظر كلامي:

- سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٤٩٧، ٤٩٨.

- محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٥٧-٥٩.

ومستوى الاستشارة)، وأيضاً من حيث المؤهلات المطلوب توافرها في المتطوع (والتي تؤهله لأن يقوم بأعمال مهنية لا يقوم بها إلا المتطوع المتخصص، أو أعمالاً شبه متخصصة لا تتطلب التخصص المهني الدقيق وفي ذات الوقت لا يمكننا إغفال التخصص كلية، أو أعمالاً غير مهنية يمكن أن يقوم بها المتطوع غير المهني).

١ - تصنيف الأعمال التطوعية من حيث نوع العمل

أ - خدمات مباشرة: وهي الخدمات التي يؤديها المتطوع مباشرة للجماهير، مثل التطوع في المؤسسات الإبرائية، أو القيام بالتدريس في فصول محو الأمية، أو مساعدة المرضى في المؤسسات الطبية ... الخ.

ب - خدمات غير مباشرة: وهي الخدمات التي يؤديها المتطوع ليستفيد بأثرها الجماهير. أي أن المتطوع يؤدي خدماته ليعين هيئة ما أو مؤسسة معينة لتحقيق أهدافها، تلك الأهداف في تحقيقها، تخدم الجماهير، فيكون المتطوع قد قدم خدماته إلى الجماهير بطريقة غير مباشرة، ومن أمثلة تلك الخدمات التطوعية غير المباشرة التطوع في حملات جمع المال والتخطيط لها، أو الاشتراك في أعمال اللجان المختلفة بالهيئة أو المؤسسة، أو الأعمال الإدارية ... الخ.

٢ - تصنيف الأعمال التطوعية من حيث مستوى العمل:

أ - مستوى رسم السياسة: إن المتطوع يشترك بالنصيب الأكبر في مستوى رسم السياسة في المجتمعات والمؤسسات الأهلية من خلال الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة. حيث أن أعضاء الجمعية العمومية هم الأعضاء الذين تتوفر فيهم شروط العضوية، ومن بينهم ينتخب أعضاء مجلس الإدارة الذين مضى على عضويتهم في الجمعية العمومية فترة معينة، وقاموا بتسديد ما عليهم من التزامات قبل هذه الجمعية.

ب - المستوى الإداري: مثل الأعمال الكتابية، وحفظ الملفات، والكتابة على الآلة الكاتبة، ومسك الدفاتر، والحسابات، وتحصيل الاشتراكات، وإعداد الميزانية ... الخ.

ج - مستوى تقديم الخدمات، ويُقصد بها ذلك المستوى الذي يُقدم من خلاله المتطوع الخدمة، سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر، دون أن يشترك في رسم سياسة المؤسسة، أي أن هذا المستوى يُعد به المتطوعون رجال عمل تنفيذيون، وليسوا برجال رسم سياسة أو تخطيط، حيث يقوم المتطوع بتنفيذ الأعمال المكلف بها من قبل مستوى رسم السياسة.

د - مستوى تقديم الاستشارة: (١) ويُقصد بها ذلك المستوى الذي يُقدم من خلاله المتطوعين الاستشاريين النصيحة والرأي، أما الأخذ بهذه النصيحة أو هذا الرأي، فمن اختصاص مستوى السياسة المسئولة عن تولي سلطة البت في مثل هذه القرارات.

٣ - تصنيف الأعمال من حيث المؤهلات المطلوب توافرها في المتطوع: (٢)

أ - مستوى الأعمال المهنية المتخصصة: ويُقصد بها تلك الأعمال التطوعية التي لا يستطيع بأي حال من الأحوال أن يقوم بها سوى متطوعين مهنيين متخصصين، مثل الأعمال الطبية، والهندسية، والمحاماة إلى غير ذلك من أعمال لابد وأن يكون المتطوع فيها مُعد إعداداً نظرياً وعملياً خاصاً.

(١) أنظر محمد شمس الدين أحمد، *الإشراف في العمل مع الجماعات*، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٢) أنظر سيد أبو بكر حسنين، *طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ٤٩٨، ٤٩٩.

ب - مستوى الأعمال شبه المتخصصة: ويُقصد بها تلك الأعمال التطوعية التي لا تتطلب التخصص المهني الدقيق، وفي ذات الوقت لا يمكننا إغفال التخصص كليةً، ويكون الأمر بين هذا وذلك، حيث يكون العمل التطوعي قريباً من التخصص، أو شبه متخصص.

فالمدرسة التي تتطوع لإرشاد وتوجيه الأباء والأطفال، يمكن إعتبارها متخصصة لأنها لم تعد مهنية لهذه الوظيفة الإرشادية النفسية بالذات، وإن كان مؤهلها كمدرسة ومعلوماتها التربوية يُقرها من ذلك.

جـ - مستوى الأعمال غير المهنية: ويُقصد بها تلك الأعمال التطوعية التي لا يشترط في القيام بها تخصص مهني دقيق، مثل زيارة المرضى في المستشفيات، أو المسنين أو الأطفال في المرسات الاجتماعية، إلى غير ذلك من أعمال لا يشترط فيها أن يكون المتطوع معد إعداداً خاصاً للقيام بها.

والمتطوعون عموماً، يمكنهم أن يساهموا في عمليات تنظيم المجتمع
الآتية: (١١)

- ١ - المساهمة في دراسة مشكلات واحتياجات المجتمع الذي يتطوعون فيه.
- ٢ - المساهمة في تحديد الأهداف، ووضع خطط العلاج الملزمة (بدائل الحلول)، لمواجهة هذه المشكلات، أو إشباع تلك الاحتياجات.
- ٣ - المساهمة في تحقيق هذه الأهداف، بتنفيذ خطط العلاج فالمتطوعون هم الذين يقع عليهم العبء الأكبر في عملية التنفيذ، وذلك تحت إشراف وتوجيه المنظم الاجتماعي.

(١١) أنظر محمد بهجت جاد "الله كشك، مفهوم المجتمع-الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص. ٦٠-٦١.

٤ - المساهمة في العمليات التدعيمية، كالمعاونة في جمع المال، مما يزيد من قدرة الهيئة أو الجهاز على تحقيق الأهداف.

٥ - المساهمة في عملية التسجيل، وذلك بكتابة تقارير عما قاموا بتنفيذه، وغيرها من التقارير الإدارية، والتي تفيد في عمليات التقويم فيما بعد.

٦ - المساهمة في العلاقات العامة، لربط الهيئة أو الجهاز بالجمهور والبيئة والمجتمع المحلي الذي يوجد فيه هذا الجهاز. وذلك عن طريق عمل الدعاية اللازمة من البرية أو الجهاز وتعريفها إلى الجمهور من جانب، ونقل اتجاهات الجمهور وأفكارها إلى الهيئة أو الجهاز من جانب آخر.

- مصادر المتطوعين واختيارهم (١)

هناك العديد من المصادر والتي يمكن من خلالها أن تحصل المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات على متطوعين للعمل بها، ومن بين هذه المصادر: (١)

١ - بعض سكان المجتمع ممن شاركوا في بعض نشاطاته، وأكتسبوا المهارات والخبرات، والذين يتقدمون بأنفسهم إلى المؤسسات الاجتماعية لعرض جهودهم ورغباتهم في المساهمة لدعم أنشطة المؤسسة.

ويتميز هذا المصدر بالدافعية الذاتية، والرغبة الأكيدة للمتطوع في بذل الجهد، كما يتميز بتوظيف جهد المتطوع لمؤسسة بعينها يرى أن طبيعة

(١) أنظر كلاً من:

- أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٢، ٢٣.

- سيد أبو بكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٤٩٩، ٥٠٠.

- محمد بهجت باد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٦١، ٦٢.

نشاطها يتفق مع ميوله ورغباته.

٢ - أبناء المؤسسة الاجتماعية نفسها، حيث يمكن ترغيبهم في التطوع، ويمتاز هذا المصدر بما لدى أبناء هذه المؤسسة من إحساس بالانتماء إليها، كما أنهم على دراية تامة بطرق وأساليب وخطوات العمل بها.

٣ - قد تستفيد بعض المؤسسات الاجتماعية من الجهود التطوعية لبعض من استفادوا منها. ويتميز هذا المصدر بإقبال المتطوع على بذل الجهد، علما يستطيع أن يرد الجميل لبعض مؤسسات المجتمع، والتي سبق وأن استفاد منها.

٤ - الطلاب على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، ويتميز هذه الفئة بارتفاع الوعي بين أفرادها عن كثير من غيرهم من الفئات الأخرى، كما أن أفراد هذه الفئة تتنوع تخصصاتهم بما يتناسب مع المؤسسات ذات التخصصات المتنوعة، وبذلك يمكن أن يساهم كل منهم في المؤسسات التي تتناسب مع تخصصه.

٥ - الأعضاء الذين ينتمون إلى هيئات إجتماعية من أهدافها الخدمة العامة، ويتميز هذا المصدر بما يتوافر لدى أفرادهم من رغبة ذاتية في العمل التطوعي.

٦ - أعضاء التنظيمات السياسية (مثل الأحزاب)، بالإضافة إلى المنظمات المساعدة كالتنقابات المهنية والعمالية، ويتميز هذا المصدر بما يوفره لأعضائه من وعي سياسي يستثيرهم للعمل في الخدمة العامة، وإيجاد الحلول الذاتية لمشكلات مجتمعهم.

٧ - ويرى البعض إمكانية اختيار متطوعات صالحات من السيدات اللاتي توفرن لديهن الوقت لكثير أولادهن، ويستمد البعض الآخر أنه يمكن تجنيد متطوعات من السيدات اللاتي ينتمين إلى عائلات كبيرة العدد، إذ أنهن تعودن تحمل

المسئوليات الكبيرة، وقد إتضح أن مثل هذا النوع من السيدات ناجح في تنظيم وقته ونشاطه، ويمكنه الاشتراك في النشاط تطوعي.

٨ - مكاتب أو مراكز التطوع، وتعد مصدراً حيوياً لدعم المنظمات الاجتماعية وإمدادها بالمتطوعين، أو ترشيح راغبي التطوع لها، كي تختار من بينهم أنسب العناصر. ويتميز هذا المصدر بالتنسيق بين رغبات المتطوعين، واحتياجات المؤسسة من الجهود التطوعية.

وتعتبر مكاتب أو مراكز التطوع من الأجهزة الخاصة بتنظيم المجتمع، والتي يجب أن نناقشها تفصيلاً.

- مكاتب أو مراكز التطوع:

إن العمل في المجالات الاجتماعية، يعتمد على المشاركة الشعبية الإيجابية بجهودها وأموالها، ومن بين هذه الجهود التطوعية، التي تساعد على سد الثغرات البشرية والمادية، مما يمارن المجتمع على تحقيق أهدافه. وهذه الجهود التطوعية في حاجة إلى تنظيم وتوجيه وتنسيق، حتى تصبح ذات فعالية في أداء مايسند إليها من أعمال. (١) ومن ذلك تظهر أهمية مكاتب أو مراكز التطوع، التي يقع عليها عبء ذلك.

لعلها:

هي منظمات تقوم بأعمال تساعد أجهزة تنظيم المجتمع على أداء رسالتها، وتهدف إلى إتاحة الفرصة للشعب للتطوع في أعمال الرعاية الاجتماعية، ومن الممكن أن تكون أجهزة مستقلة. (٢)

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع-الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٢) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، مفهوم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢١٦.

- أهدافها:

أ - أهداف تنسيقية: حيث تعمل عل التنسيق بين رغبات المتطوعين، واحتياجات المؤسسة من الجهود التطوعية.

ب - أهداف تدعيمية: حيث تعمل على دعم المنظمات الاجتماعية، وإمدادها بما تحتاجه، من المتطوعين من جانب، وما يتناسب معها من هؤلاء المتطوعين من جانب آخر، كما أنها تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من الجهود التطوعية، والعمل على استمراريتها في المجتمع. (١)

ويمكن أن يتفرع من الهدفين الرئيسين لمكاتب أو مراكز التطوع -الأهداف النسبكية والأهداف التدعيمية- مجموعة من الأهداف الفرعية الأخرى من بينها. (٢)

- ١ - إتاحة الفرصة لأهالي المجتمع للعمل في أعمال الرعاية الاجتماعية.
- ٢ - قيادة العمل التطوعي وتنظيمه في المجتمعات المحلية التي تنشأ فيها.
- ٣ - تساعد أجهزة تنظيم المجتمع الجغرافية (كالإتحادات الإقليمية)، والنوعية (كالإتحادات النوعية)، وغيرها من أجهزة تنظيم المجتمع على أداء رسالتها.
- ٤ - وضع نظام لاختيار المتطوعين، وتدريبهم، وتوجيههم إلى شتى مجالات العمل الاجتماعي.
- ٥ - تقديم المشورة للمواطنين الراغبين في التطوع فيما يتعلق بأنواع ومستويات وطبيعة الأعمال التطوعية، حتى يتمكن المتطوع من اختيار مايناسب استعداداته وقدراته وميوله من أعمال تطوعية.

(١) أنظر أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) أنظر محمد بهجت جاذ الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٦٧، ٦٨.

٦ - تقديم المشورة لمختلف الجمعيات والمؤسسات فيما يتعلق بتنظيم شؤون المتطوعين، ووضع خطط التدريب اللازمة، وإسلوب الرقابة والإشراف المناسب، ووضع نظم لتقويم أعمالها.

٧ - تساهم في تنسيق العمل بين الهيئات العامة في مجالات الرعاية الاجتماعية، وخاصة فيما يتعلق بإعداد البرامج التدريبية المشتركة فيما بينها للمتطوعين.

٨ - تعتبر هذه المكاتب بوتقة للمعلومات، تفيد كل الهيئات العامة، في مجالات الرعاية الاجتماعية، والتي تبحث عن متطوعين قادرين على الاسهام في البرامج الاجتماعية المختلفة.

ولكي تتمكن هذه المكاتب من تحقيق هذه الأهداف، فإنها لابد وأن تسير نهج الخطوات التالية:

- خطوات العمل بمكاتب أو مراكز التطوع: (١)

١ - إذكاء الوعي الاجتماعي لدى الجماهير، واستنارتهم، ودعوتهم للتطوع في المؤسسات والهيئات الاجتماعية، عن طريق توضيح أهمية وجدى الجهود التطوعية من جانب، وإبراز أهمية دور المؤسسات الاجتماعية في المجتمع من جانب آخر، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

٢ - تلقي طلبات أو رغبات المتطوعين وتسجيلهم، ومنحهم نماذج معينة - أعدت خصيصاً لهذا الغرض - ملئها، واستيفاء بياناتها المحتوية على الاسم،

(١) أنظر كلاً من المرجعين السابقين:

- أحمد خاطر، ص ٢٤، ٢٥.

- محمد بهجت جاد الله كشك، ص ٦٩، ٧٠.

والسن، والعنوان، والمهنة، ونوع العمل الذي يرغب في التطوع فيه، والهيئة التي يرغب في التطوع بها، والوقت الذي يمكن أن يعطيه المتطوع والذي يناسبه، ثم يتم تفرغ هذه النماذج في سجلات خاصة، أعدت لهذا الغرض.

٣ - تصنيف طلبات المتطوعين حسب الرغبة وطبيعة التخصص بما يجعل الاستفادة تتم بطريق أفضل عن طريق توظيف الجهود التطوعية في العمل الذي يناسبها.

٤ - حصر حاجة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية والمجالات والأنشطة التي تحتاج إلى متطوعين فيها في إستثمارات مصممة بطريقة معينة تناسب هذا الغرض، وذلك عن طريق إيجاد علاقة مستمرة مع الهيئات الاجتماعية، وتشجيعها على إبداء احتياجاتها من المتطوعين،

٥ - إحداث التنسيق بين رغبات المتطوع من جانب، وحاجة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية من المتطوعين من جانب آخر، وذلك في ضوء رغبات المتطوع، واحتياجات الهيئات أو المؤسسات أو المجالات والأنشطة الاجتماعية.

٦ - تدريب المتطوعين على الأعمال والمهام والتخصصات المختلفة، لرفع مستوى الأداء لديهم، وضمان بذل الجهد الجيد المناسب لإنجاز مهام الأعمال التي سوف تسند إليهم، ويمكن أن تؤمل هذه الدورات التدريبية من الهيئات والمؤسسات المستفيدة من المتطوعين.

٧ - إسناد الأعمال إلى المتطوعين، بحيث يبدأ المتطوعين فعلاً في ممارسة الأعمال التي أسندت إليهم في الهيئات التي تم توزيعهم عليها، والتي سبق أن تدريبوا عليها.

٨ - متابعة جهود المتطوعين في الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، ومساعدتهم

على التكيف، وتذليل العقبات التي تصادفهم، وتشجيعهم على الاستمرار في أعمال التطوع، مع إيجاد نظام الحوافز لإتقان العمل، والتجديد فيه.

٩ - تقويم جهود المتطوعين للتعرف على نقاط القوة والضعف في المتطوعين، من أجل تدعيم نقاط القوة، أو العمل على التغلب وإزالة نقاط الضعف. كما ينبغي تقويم جهود المكتب أو المركز في التطوع، للتعرف على مدى تحقيقه لأهدافه.

١٠ - القيام ببعض البحوث المتخصصة في مجال التطوع، وإصدار نشرات دورية إحصائية عن التطوع من واقع البيانات المتوفرة لدى هذه المراكز، بما يتيح توضيح نوعية المجالات التي تعاني من عجز في الأيدي العاملة التطوعية، والاتصال بمثلي الجماعات المتخصصة، أو شبه المتخصصة لاستشارتهم، وتشجيع التطوع فيما بينهم.

ويعتبر ترشيح المراكز للمتطوعين نوعاً من اختيار أفضل العناصر الصالحة لمرضاها على الهيئات والمؤسسات الاجتماعية للاستفادة بجهودها. ثم تأتي بعد ذلك دور الهيئات والمؤسسات الاجتماعية في المفاضلة بين هؤلاء المتطوعين لاختيار أنسب هذه العناصر، وترغيبها في التعاون معها، ويتم ذلك عن طريق أحد أمرين: (١)

١ - تصميم إستمارات للتطوع لدى المؤسسة، ويراعي في تصميم هذه الإستمارة إحتوائها على بعض البيانات اللازمة، والتي يمكن أن تكون بمثابة محركات، أو مقاييس للتعرف على معلومات وخبرات المتطوع، وميوله، ورغباته، بحيث تستطيع الهيئة أو المؤسسة المفاضلة بين المتطوعين، واكتشاف أنسب

العناصر التي يمكن أن يستعان بها في العمل داخل الهيئة أو المؤسسة هذا من جانب، ومن جانب آخر يمكن الاستفادة منها في التعرف على أنسب الأعمال التي يمكن إسنادها إلى المتطوع.

٢ - عقد المقابلات الشخصية للمتقدمين للتطوع في الهيئة أو المؤسسة للمفاضلة بينهم وذلك عن طريق لجنة مكونة يتوفر لدى أعضائها الدراية التامة لطبيعة عمل الهيئة أو المؤسسة. وتفيد المقابلات في قياس خبرات المتقدمين واستعداداتهم وقدراتهم ورغباتهم في العمل بالهيئة أو المؤسسة.

وتمتاز طريقة الاستشارة بالحياة، ولكنها لا يمكن أن تقيس تماماً الخبرات العلمية للمتطوع. بينما تمتاز المقابلات الشخصية بالقدرة على اكتشاف القدرات والخبرات، ولكن كثيراً ما يعيبها التحيز المقصود. ولذلك كثيراً ما تجمع بعض المؤسسات بين الطريقتين لتلافي عيوب كل منها.

- الوسائل التي تستخدمها مكاتب أو مراكز التطوع؛

تستخدم مكاتب التطوع عدداً من الوسائل أثناء قيامها بأعمالها لتحقيق أهدافها، ومن هذه الوسائل: (١)

١ - وسائل الاتصال المختلفة، والتي عن طريقها تتصل مكاتب أو مراكز التطوع بأهالي المجتمع لاستشارة الناس وحثهم على التطوع، وعن طريقها أيضاً تتصل بالهيئات والمؤسسات العاملة في مجالات الرعاية الاجتماعية لتتعرف على مدى نقص الموارد البشرية والمادية لديها، وبالتالي مدى حاجتها إلى

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار،

المتطوعين، كما يتم عن طريقها الاتصال بالمتطوعين بعد إستلام أعمالهم بالهيئات والمؤسسات الاجتماعية، لتتبعهم، والعمل على تكيفهم، وإزالة كل ما يعترض عملهم.

٢ - السجلات والإحصاءات المختلفة، والتي يتم الاستعانة بها في تسجيل الراغبين في التطوع، والهيئات والمؤسسات ومجالات الرعاية الاجتماعية التي في حاجة إلى متطوعين، كما يتم الاستعانة بها في عمليات تنسيق وتوزيع المتطوعين على الهيئات والمؤسسات ومجالات الرعاية الاجتماعية المختلفة التي في حاجة إلى متطوعين مع مراعاة رغبات وإمكانيات وقدرات هؤلاء المتطوعين قدر الامكان، وأيضاً يتم الاستعانة بها لتوضيح نوعية المجالات التي تعاني من عجز في الأيدي العاملة التطوعية، كي يتم الاتصال بممثلي الجماعات المتخصصة أو شبة المتخصصة لاستشارتهم، وتشجيعهم على التطوع.

٣ - وسائل التدريب المختلفة (كالمحاضرات، والندوات، وحلقات المناقشة... الخ) والتي يستعان بها في تدريب المتطوعين لرفع مستوى كفاءتهم وأدائهم حتى يتمكنوا من إنجاز مهام الأعمال التي يكلفوا بها في الهيئات والمؤسسات الاجتماعية بأفضل أسلوب ممكن.

- الدور المقترح لمكاتب أو مراكز التطوع (منظمات التطوع):^(١)
يمكن لمنظمات التطوع (مكاتب أو مراكز) أن تقوم بالدور التالي:

(1) Harpean Seminar on Functions and Training Voluntary Social Welfare Workers, Federation republic of germany, Op. cit., p.p. 68-72.

- عن عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢١٧، ٢١٨.

١ - دور رائد Pioneerin.

بمعنى إبتكار أفكار جديدة تنبع من إحتياجات المجتمع.

٢ - التجريب Exoerimtal

ويعني إنشاء أنشطة ومشروعات جديدة تتسم بالجرأة التي لا تتوفر للأجهزة الحكومية لالتزامها بميزانية معينة، وبشود محددة.

٣ - دور مكمل Supplementary

أي القيام بخدمات لاستكمال الثغرات الموجودة في الخدمات الحكومية.

٤ - دور مبتكر Supplementary

أي إضافة الجديد المتطور غير المقيد بروتين، أو التغير والمرونة بما يتلاءم مع الموقف أو الحاجة.

- ويمكن لهذه المنظمات أن تقوم بالأعمال الثانوية الآتية:

١ - التأثير على تشكيل الرأي العام نحو المشكلات المجتمعية.

٢ - العمل كمجماعات ضاغطة للمستولين لتوجيه اهتمامهم نحو مشكلات لم يتم تناولها وتعتبر ملحة.

٣ - إعداد متطوعين من حديشي السن، لما في ذلك من تنشئة اجتماعية للشباب، وإشباع لاحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، واستثمار أوقاتهم الحرة بأسلوب مشرق، وتوجيههم من قبل الأكبر سناً.

٤ - ضرورة إيجاد علاقة وطيدة بين مؤسسات التطوع والإخصائيين الاجتماعيين في المناطق والدول المختلفة، لإتاحة الفرص لتبادل الخبرات في هذا المجال.

ونظراً لأن مكاتب أو مراكز التطوع كمنظمات اجتماعية لم تنشأ بعد في المجتمع المصري، لذلك، تقع مسئولية اختيار المتطوعين والمفاضلة بينهم على عاتق الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، لذا ينبغي على هذه المؤسسات أن تشكل لجنة خاصة بجمال التطوع، تتولى شئون المتطوعين الإدارية والفنية، كي تعمل على اجتذابهم للعمل التطوعي، وبمعنى آخر، يقع على عاتق هذه اللجنة كل الأعمال التي تقوم بها مكاتب أو مراكز التطوع، مع مراعاة أن الفرق بينهما، أن مكاتب أو مراكز التطوع تهتم بشئون التطوع لكافة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية التي تعمل في نطاقه، بينما تهتم اللجنة بشئون التطوع للهيئة أو المؤسسة التي توجد فيها فقط.

وعلى ذلك، يجب أن تراعي الهيئات والمؤسسات الاجتماعية في سياستها كل مايتعلق بشئون التطوع، أي يجب أن يكون لكل مؤسسة اجتماعية سياسة خاصة بالتطوع والمتطوعين، هذه السياسة يجب أن تتضمن ماسوف يأتي تحت العنوان التالي:

- مايجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للتطوع: (١)
- ١ - يجب أن تكن بالمؤسسة لجنة لشئون الموظفين، من بين مسئولياتها تتولى أمور المتطوعين بصفة عامة.
- ٢ - يجب أن تحدد سياسة المؤسسة الحد الأدنى لمؤهلات المتطوعين من حيث العمر، والتعليم، والخبرة، والتدريب، والصحة العامة، والشخصية.
- ٣ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة المكافآت التي تمنح للمتطوعين سواء كانت مكافآت مادية رمزية، أو مكافآت من أي نوع آخر.

(١) محمد شمس الدين أحمد، الإشراف في العمل مع الجماعات، مرجع سابق، ص ٥٢.

٤ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لاختيار المتطوعين، وتحديد المسئول عن ذلك بالمؤسسة.

٥ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لترجيح المتطوعين، وتحديد المسئول عن ذلك بالمؤسسة.

٦ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة برامج تدريب المتطوعين قبل قيامهم بمسئولياتهم المهنية في المؤسسة، كما تتضمن كذلك خطة للإشراف عليهم في أثناء تأديتهم لهذه المسئوليات.

٧ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة محددة عن التوزيع الدوري للمتطوعين.

٨ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة عمل تقارير خاصة بالمتطوعين، تُسجل فيها أعمالهم، ومستوى أدائهم لهذه الأعمال، على أن تحفظ هذه التقارير في ملفاتهم الشخصية.

٩ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة كل ما من شأنه أن يضمن كرامة المتطوعين ومكانتهم الاجتماعية، وتقديرهم كأفراد وكمجموعة في المؤسسة.

١٠ - يجب أن تتضمن سياسة المؤسسة خطة لتدريب الأعضاء الذين يمكن أن يصلحوا للتطوع في المؤسسة.

- الصفات الواجب توافرها في المتطوع: (١)

ليس كل متطوع يصلح للعمل، حتى ولو كان لديه الرغبة للتطوع، ولا بد من أن تتوافر لدى المتطوع أربعة عوامل أساسية هي:

(١) أنظر حامد شاكر، محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

- ١ - عوامل متورثة في الفرد (كالذكاء، والاتزان العصبي الانفعالي...الخ).
- ٢ - عوامل قائمة في بيئته وتورث فيه (المسئولية الاجتماعية، التعاون، الإيثار... الخ).
- ٣ - البرنامج الذي يناسبه، ويصلح أن يشترك فيه.
- ٤ - الاستعداد للتعليم تحت إشراف متخصص .

وبالتالي، فإن المتطوع كي يكون صالحاً للعدل، منجزاً للمهام التي يُكلف بها، لابد وأن يُحصر في مثلث، أضلاعه الثلاث هي:

- ١ - توفر الإشراف والتوجيه والتدريب والرقابة.
- ٢ - وجود المؤسسة التي ينتهي إليها ويعمل من خلالها.
- ٣ - وجود الحاجة الملحة التي تحتاج إلى وجود المتطوع.

وعلى أي حال، فإن الرغبة في التطوع لدى الفرد وإن كانت من أهم الشروط والمواصفات التي ينبغي أن تتوفر لدى المتطوع، إلا أنها غير كافية بمفردها لأن تجعل الفرد صالحاً للتطوع. حيث أنه لابد من توافر مجموعة من الصفات والسمات لدى المتطوع.

ولقد اختلفت العلماء، ورواد العمل الاجتماعي فيما بينهم على هذه الصفات والسمات، فأكد بعضهم على الجوانب الصحية والجسمية، في حين أكد البعض الآخر على الجوانب المعرفية والعقلية، بينما أكد البعض الثالث على الجوانب النفسية والاجتماعية، إلا أن الاتجاه الغالب والأصح، يتمثل في ضرورة التأكيد على مقومات الشخصية المتكاملة.

ولقد بذلت محاولات متعددة لتحديد المواصفات التي لابد وأن تتوفر في الفرد ليكون صالحاً للتطوع، ومن بين هذه المحاولات، ما قامت به الجمعية (دائرة)

للمشتغلين بخدمة الجماعة^(١)، حيث حددت هذه الجمعية مجموعة من المواصفات، هي:

١ - نضج عقلي انفعالي زمني:

ونقصد بالنضج العقلي، سلامة التفكير، وتقدير عواقب الأمور، والقدرة على إعتناق مبدأ الواقع^(١)، وإهمال مبدأ اللذة^(٢).

أما النضج الإنفعالي، فهو قدرة الفرد على إشباع حاجته الانفعالية دون أن يجعلها تتدخل حياة الآخرين. فهو لا ينفعل إلا للمواقف التي تستحق الانفعال، ولا يفالي في أنفعاله، فالانفعال يجب أن يكون بقدر الموقف ولا يُحمل الموقف أكثر مما يحتمل.

ومن السمات التي يستل اكتشافها بين بعض القادة المتطوعين، وتدل على عدم نضجهم الإنفعالي: التجهيم، الزهو، الانتشاه للعجائب الطفل للقائه المغالاة في النقد، استخدام وسائل الضبط الاستبدادية، فرض الذات، القلق في الشفقة الزائدة، التماس الأعداء للغير والبحث عن منفذ لتبرئتهم، تقديم ميولهم ورغباتهم الشخصية على ميول الصغار ورغباتهم.

فميول القادة لا ينبغي أن يفرضها على الجماعة، وإنما يمكنه استغلالها ليستحث بها الجماعة، لتدرك الكامن فيها من ميول وقدرات، وبالتالي بتجيع

(١) إن برامج ومشروعات خدمة الجماعة كثيراً ما تحتاج إلى الجهد التطوعية للعمل في اللجان، المجالس، والبرامج الرياضية، والثقافية، والدينية، والترفيهية، والمسكرات، وخدمة البيئة... الخ.

(٢) مبدأ الواقع: إرجاء لذة فجة عاجلة، إلى لذة ناضجة أكبر في المستقبل.

(٣) مبدأ اللذة: الحصول على لذة فجة عاجلة، دون النظر إلى عواقب الأمور.

للجماعة فرصة العمل فيما تقرر بنفسها العمل فيه.

أما النضج الزمني، يُقصد به مرحلة العمر التي بلغها المتطوع لتتمشى مع قيادته للجماعة التي يعمل معها. وفي هذا العمر تختلف الباحثين فيما بينهم في تحديده، وإن كانوا يدورون دائماً حول مبدأ زيادة عمر القائدة عن تابعة بمتوسط خمس سنوات. وهذا ما نلاحظه في قيادة جماعات النشاط المدرسية، حينما نجد الأكثر قدرة على قيادة زملائهم من الصغار، من هم في الصفوف المتقدمة من المدرسة.

على أن هذا الشرط - شرط زيادة السن نسبياً - لا يجوز أن نأخذ به على إطلاقه، من غير أن يرتبط النضج الزمني، بالنضج العقلي، والإنفعالي، وإلا وقعنا في محذور، حيث أننا قد نتصور دائماً، أن الحكمة، وحسن التصرف، والقدرة على تفهم الغير، والقدرة على التعبير عن رأي الأتباع، والمحافظة على حقوقهم في تقرير مصيرهم، وعلى خلق نوع من الانتماء والولاء للقيادة، يتحقق دائماً مع كبر السن، وهذا غير صحيح في غالبية الأحيان. حيث أننا قد نجد مثلاً بعض الصغار من الصبية أو الشباب، وقد بلغوا الغاية من المهاراة الفنية في مجال معين، ومن اكتمال الشخصية، ومن تمتعهم بصفات القيادة، ومع ذلك هم أصغر سناً من أتباعهم، أو من نفس السن.

وعلى أي حال، هناك ثلاثة مبررات تحجز الأخذ بمبدأ استخدام الصبية والفتيان الكبار كقادة للجماعات:

- ١ - ميزة التقارب في السن، وميزة التواجد في مستوى تجريبي متقارب
- ٢ - كبر السن (العمر الزمني) وحده ليس دليلاً علمياً لنضج الشخصية
- ٣ - إمكان الحصول عليهم، في الوقت الذي لا تستطيع فيه أن تجد انخراطهم أنشغلوا بأعمالهم.

٢ - بصيرة إجتماعية وميل إجتماعي:

وكلمة بصيرة تعني بُعد وعمق النظرة...، أي يجب أن يتوافر في المتطوع بُعد وعمق النظر، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية... وذلك ليتمكن من التعامل مع المشكلات الاجتماعية قبل أن تتفاقم، وخاصة في المجتمعات النامية.

وكلمة ميل تعني ذلك النشاط المحبب لدى الفرد، فما أجمل أن يعمل الإنسان بنشاط يهواه ويميل اليه، فترتفع قدرته على العطاء، ولذا يجب أن يتوافر في المتطوع هذا الميل الاجتماعي، حتى يُعطي أقصى جهد له في العمل، دون تبرم أو ملل.

٣ - رغبة في العمل تستهدف غاية:

وكلمة غاية، ليس شرطاً أن تكون للغير فحسب، ولكنها قد تكون غاية جامعة بين المصلحة العامة (للغير)، والمصلحة الخاصة (للمتطوع). وكلما اجتمعت هاتين الغائتين - العامة والخاصة - كلما كان ذلك أصلح وأفضل وأجدى، حيث يُحقق المتطوع استفادة لنفسه عند تقديم العون للغير.

أي أن الغاية هنا، تتمثل في النفع الذاتي للمتطوع بجانب النفع الاجتماعي للمجتمع.

٤ - قدرة المحافظة على صلات تعاونية ديمقراطية:

ونعني بها قدرة المتطوع على توجيه الناس دون الحاجة إلى استقطاب فئة على حساب الأخرى، ودون الحاجة أيضاً إلى فرض السيطرة المتعسفة، أو السيادة المتعالية.

فالمتمطوع في موقع قيادة، والقائدة دائماً محط أنظار الآخرين وقدرتهم، ولذا ينبغي أن يتوفر في المتطوع القدرة على التعاون مع من يتعامل معهم من جانب،

ويشترط التعاون كقيمة بين أفراد الجماعة التي يتعامل معها من جانب آخر. أيضاً ينبغي أن يتوفر في التطوع القيم الديمقراطية في تعامله مع الجماعة المستول عنها، مُعلماً إياها التطبيق الصحيح للأساليب الديمقراطية عن طريق الممارسة الفعلية لها. حيث أن أفضل أسلوب لتعليم الديمقراطية هو الممارسة العملية لأساليبها.

كما ينبغي أن يتوفر لدى المتطوع القدرة على العمل التعاوني مع الآخرين في تناسق واتسجام، والالتقاء على الصلات التعاونية مع غيره من العاملين في المجال الذي يتطوع فيه هذا من جانب، ومن جانب آخر أن يتوفر فيه الاستعداد للتعليم والتدريب على الأعمال التي سيكلف بها، وذلك تحت إشراف وتوجيه ذوي الخبرة في ميدان تطوعه.

٥ - الاحترام والاهتمام بالغير:

أي احترام الإنسان وتقديره، والاعتراف بوجوده، والاهتمام بأرائه وحاجاته ومشكلاته، بصرف النظر عن الجنس، أو مذهب، أو العقيدة، أو اللون، أو المستوى الاجتماعي، أو المستوى الاقتصادي ... الخ، أي اعتناق الحكمة القائلة: أنه من الذكاء احترام ذكاء الآخرين.

٦ - شعور بالمسئولية الاجتماعية:

ويعنى بها ذلك المجال الذي يفرض الإنسان على نفسه ما يقيده، ويلتزم به، ولا يكون متمتعاً بحريته المطلقة، إلا لأنه رضى المسئولية وتحملها، وأنه يعرف في ضميره أنه إذا لم يكن متجاوباً مع ما التزم به، فإنه يصبح عاقلاً، عاصياً، خائناً لذاته ولجتمعه. وهذا هو المجال الذي ينبغي أن يعيش فيه المتطوع.

٧ - معرفة موارد المجتمع الرئيسية:

وذلك حتى يتمكن من استغلال المتوفر أو الفائض من هذه الموارد في إشباع

حاجات أو حل مشكلات أفراد المجتمع المحلي، أو يوجه أفراد المجتمع للاستفادة منها، أو ليقنع أفراد المجتمع بالتنازل أو إرجاء إشباع بعض احتياجاتهم لحين توفر الموارد اللازمة، وذلك في حالة ضعف موارد المجتمع، كما يعمل على تنمية هذه الموارد بشتى السبل المشروعة حتى يمكنه استغلالها في تنمية المجتمع. هذا من جانب، ومن جانب آخر يجب على المتطوع أن يكون ملماً باحتياجات ومشكلات المجتمع الذي يتطوع لخدمته، حيث يُعتبر ذلك أول الطريق لإشباع هذه الحاجة، أو حل تلك المشكلة.

٨ - الميل إلى طبيعة العمل والقدرة على إلهام مهامه؛

ولقد سبق وأن ذكرنا معنى الميل، بأنه ذلك النشاط المحب لدى الفرد، ولكن الميل وحده لا يكفي، فلا بد وأن تتوافر معه القدرة على إلهام مهام هذا العمل أو النشاط فقد يميل الإنسان أو يحب عملاً أو نشاطاً ما، وفي نفس الوقت يعجز عن ممارسة ما يميل إليه أو يحبه لعدم توافر القدرة لديه على ممارسته. ولذا يجب أن يتوافر في المتطوع الميل إلى العمل الذي سوف يُكلف به، كما يجب أن يعمل الإنسان بعمل بهواه ويميل إليه، هذا من جانب، ومن جانب آخر لابد وأن يكون لدى المتطوع القدرة على إلهام أو أداء مهام هذا العمل، وهذا يتطلب أن يتوفر في المتطوع بقدر الإمكان قدر من المعرفة، والثقافة، والمهارات، والخبرات في المجال الذي يرغب في التطوع فيه، كما يتطلب بأن يكون المتطوع في صفة جيدة، تمكنه من بذل الجهد المطلوب منه لإلهام ما كُلف به من أعمال.

٩ - استعداد لبلل الجهد والوقت

والاستعداد يعني القدرة الكاملة لدى الفرد، فإذا ما تهيأت الظروف الملائمة، خرجت هذه القدرة الكاملة إلى حيز الوجود والتنفيذ، ومن ثم كان بذل الجهد؛ أو الوقت، أو أي فائض من موارد.

وهذا الاستعداد للبذل والعطاء، ينبغي أن يتوفر لدى المتطوع، وخاصةً بذل الوقت، لأن أخطر ما في حياة المتطوع، والهيئة أو المشروع هو الزمن ... حيث أن المشروع أو الهيئة التي يعمل فيها المتطوع، لديها من الخطط المرتبطة ببرامج زمنية محددة، يجب أن تلتزم بتنفيذها وإحجازها في مواعيد محددة، فإذا ما تخلف المتطوع، توقف العمل، ومن ثم تأخر التنفيذ والإنجاز، مما يضع المشروع أو الهيئة في موقف حرج ما كانت تقع فيه لو لم يتخلف المتطوع عن تقديم وقته وجهده.

١- السمة الطيبة:

ونعني بها أن يكون التطوع حسن السيرة، وأن يتمتع بسمعة طيبة في مجتمعه، مما يجعله قدوة لأهالي المجتمع من جانب، وموضع ثقة للآخرين من جانب آخر. فأهالي المجتمع إذا ما فقدوا الثقة في شخص ما، تشككوا فيه، وفي الهيئة التي يعمل فيها، مما يجعلهم يحجمون عن التعامل معه، أو مع الهيئة الممثل لها.

- أساليب اختيار المتطوعين: (١)

إن الدور الذي يقوم به المتطوعون ذو أهمية بالغة، لذا يجب اتخاذ الإجراءات التي تكفل قدر الإمكان، اختيار من يمكنه أن يؤدي العمل الذي سيكلف به على أفضل صورة ممكنة. ولذا، وضعت طرق مختلفة لمساعدة أولى الأخر في المؤسسات على اختيار الأصالح منهم، علماً بأنه يمكن استخدام أكثر من طريقة واحدة لإتمام عملية اختيار المتطوعين، هذا، ويمكن تلخيص أهم هذه الطرق في الآتي:

١ - المقابلة الشخصية:

بالرغم من تعدد الطرق الفنية التي تتاح لأن تكون أساساً لاختيار

(١) أنظر محمد شمس الدين أحمد، الإشراف في العمل مع الجماعات، مرجع سابق، ص ٥٥-٥٧.

المتطوعين، فإنه ينبغي أن يستعان بها مع طريقه المقابلة الشخصية التي يصح أن تكون هي الأساس الوحيد في اختيارهم.

ومع أن المقابلة الشخصية طريقة لاغنى عنها، إلا أنها غير منزّهة من التحيز والخطأ، لذا ينبغي أن تتخذ أربعة خطوات لتتلافى مثل هذه الأخطاء:

أ - التحضير الدقيق للمقابلة: ومعنى هذا أننا نجمع كافة المعلومات الممكنة عن المتطوع قبل إجراء المقابلة، وندرسها، ونُعد منها نقاط بارزة لتناقشه فيها، ونقاط أخرى يتحتم إستيفاؤها في المقابلة.

ب - معرفة خصائص الأعمال التي سيقوم بها المتطوع والصفات والمؤهلات التي يجب توافرها فيه: وهذا يتطلب من لجنة الاختبار من وضع استمارة يذكر فيها كافة الملاحظات المطلوبة، كي تكون أمامهم بمثابة دليل في وضع الدرجة عليها، وأن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة الاختبار بإستيفاء هذه البيانات بمفرده دون التشاور مع زملائه، ثم يتم التشاور فيما بينهم - بعد انتهاء المقابلة - بشأن درجات الملاحظات المطلوبة حتى ينتهوا إلى الدرجة التي يتفقون عليها.

ج - حسن اختيار وتدريب لجنة المقابلة: يجب أن يُختار أعضاء اللجنة من ذوي الكفاءة والخبرة في هذا الشأن، ويُفضل من حصل على دورات تدريبية، ويجب ألا يقل أعضاء اللجنة عن اثنين، ويتداولون معاً للإتفاق على الرأي النهائي.

د - أن يُخصص الوقت الكافي للمقابلة: بحيث تتيح لأعضاء اللجنة الم : على سمات المتطوع، والتعرف على أكبر قدر ممكن من استعد وقدراته وإمكانياته.

خلاصة القول، أن طريقة المقابلة الشخصية، تمثل القاسم المشترك الأعظم في جميع وسائل الاختيار، أي أنها على درجة كبيرة من الأهمية، ولكن ينبغي أن نحيطها بالضمانات الكافية - الأربع خطوات السابقة - كي نقتل من احتمال وقوعها في مزالق التحيز والخطأ.

٢ - الإستشارة:

إن ملأ استشارة التطوع بمعرفة الشخص المتطوع، وفحصها بمعرفة من تعينه المؤسسة للقيام بهذه المهمة، هو إحدى الطرق الهامة التي يمكن استخدامها في اختيار المتطوعين.

ويجب أن يشل طلب التطوع بعض المعلومات العامة عن الشخص، كالسن، ودرجة التعليم، والمهنة، ومهاراته، وأوجه نشاطه، ورغباته، وبعض الأسئلة التي تفصح إجاباتها عن طبيعة شخصيته، وأساليب تصرفه في بعض المواقف المماثلة لتلك التي يمكن أن يصادفها عندما يقوم بالأعمال التي سيكلف بها.

٣ - التقدير بالمصادر: (١)

حيث يُطلب من الراغب في التطوع أن يذكر أسماء بعض الأشخاص الذين يُمكن الرجوع إليهم ليدركوا ببعض المعلومات عنه، ولكن الحصول على حكم دقيق يُعتمد به من مثل هؤلاء المصادر أمر صعب، لأن المتطوع غالباً ما يختار مصادره من بين أشخاص يعتقد أن تقديرهم له سوف يكون في جانبه، كما أن أغلب الناس عندما يُسألون رأيهم عن شخص معين، غالباً ما يبرزون جوانب القوة والخير فيه، ويميلون إلى معارضة الحصول على ما ينفية، كما أن الكثيرين ممن يُطلب رأيهم في

(١) يقصد بالمصادر: الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن الشخص (المتطوع) الذي
راد معرفة معلومات عنه.

إنسان، قلما يجدون في خبراتهم، أو إمكانياتهم، ما يساعدهم على تقديم تقرير دقيق شامل بعيد عن التحيز والميل.

ولتلاقي هذه العيوب، يحسن محرمي الدقة على قدر المستطاع في اختبار الذين يُقدرون المسئولية، ويعرفون الصفات المطلوبة التي يجب توافرها في المتطوعين ليقوموا بأعمالهم، وكذلك يجب مراعاة الدقة في إستخلاص آراء هؤلاء المصادر.

٤ - الإختبارات:

تستخدم بعض المؤسسات الاختبارات الموضوعية لمعرفة المعلومات العامة للمتطوع، وكذلك معلوماته في مجال تطوعه، وخاصة بالنسبة إلى أولئك الذين لم يسبق لهم اكتساب أي قدر من الخبرة في هذا المجال، ولاشك أن لهذا فائدته في معرفة مستوى المتطوع، وتقدير نقطة البداية في مساعدته، سواء كانت هذه المساعدة عن طريق البرامج التدريبية، أو كانت عن طريق العملية الإرشادية.

كما أن هناك بعضاً من المؤسسات التي تشترط الكشف الطبي على المتطوع للتأكد من أنه يتمتع بصحة جيدة، وذلك حفاظاً على سلامة الأفراد والجماعات التي سيقوم بالعمل معها.

- طرق تشجيع التطوع: (١)

هناك العديد من الطرق التي تستطيع المؤسسة الاجتماعية استخدامها

(١) انظر كل من:

- محمد بهجت كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٧٢، ٧٣.

- أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع، الجزء الثاني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٤، ص ٩٣، ٩٤.

لتشجيع التطوع بها، مثل:

١ - الدعوة للتطوع عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، مع إظهار حاجة المؤسسة الاجتماعية إلى الجهود التطوعية.

٢ - استقبال راغبي التطوع في المؤسسة بمناخ مناسب من الحرارة والتقدير.

٣ - إسناد الأعمال المناسبة إلى المتطوع وفقاً لميوله وقدراته.

٤ - إحاطة المتطوع بفائدة جهوده التي يبذلها، وأثر ذلك على تقدم المؤسسة أو الهيئة أو المشروع.

٥ - مساعدة المتطوع على اكتساب خبرات ومهارات جديدة.

٦ - إتاحة الفرصة للمتطوع، وتشجيعه على إبداء رأيه، والمشاركة بأفكاره ومقترحاته في برامج المؤسسة، ووضع المناسب منها موضع التطبيق والتنفيذ.

٧ - إتاحة فرص النمو والتقدم والترقي في الأعمال - الوظائف - التطوعية.

٨ - توفير الحوافز المختلفة للمتطوعين.

٩ - إنشاء مراكز ومكاتب للتطوع بالمجتمع، ودعمها بالعاملين الأكفاء، ليتمكنوا من تحمل المسئوليات وتحقيق الأهداف في هذا الشأن.

- إعداد المتطوعين والإشراف عليهم:

هناك من الأعمال ما يتطلب إعداداً خاصاً للمتطوعين، لاعطائه المعرفة التي يحتاج إليها خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات الأساسية للإنسان، ودوافع سلوكه وانفعالاته، وأساليب الاتصال وإقامة العلاقات الطيبة بالرؤساء والزعماء، والتعرف على القوانين الاجتماعية، وغيرها من القواعد والنظم التي تعينه في مجال تطوعه.

ويحتاج المتطوع إلى نوع من التوجيه عند قيامه بالأعمال المختلفة التي لم يعتادها، مثل كتابة التقارير وتقديمها، وكتابة أنواع معينة من المراسلات، أو ملئ استمارات، أو القيام باتصالات رسمية مختلفة. وقد يستفيد المتطوع في ذلك برأى زملائه من المتطوعين، ولكن هناك من الأمور الفنية ما يستلزم توجيه فني من خبير. (١)

وتحدد أنواع البرامج التدريبية للمتطوعين وفقاً لنوعيات المتطوعين أنفسهم إذ يمكن أن ينقسم المتطوعين إلى نوعين:

١- من لديهم خبرة بالرعاية الاجتماعية والأنشطة المطلوب التطوع لها (كالمدرسين والأطباء).

٢- من ليس لديهم خبرة بطبيعة نشاط الرعاية الاجتماعية.

وفقاً لذلك، يمكن تنظيم نوعين من البرامج التدريبية للمتطوعين:

١ - النوع الأول من البرامج، يُنظم لجميع المتطوعين سواء كان لديهم خبرة ودراية بأنشطة الرعاية الاجتماعية، أو من ليس لديهم خبرة ودراية بها.

وتتضمن مثل هذه البرامج: معلومات عن المؤسسة التي يرغبون في التطوع بها، من حيث بناتها (الجهاز الإداري والفني بها)، ووظيفتها (نوع الخدمة التي تقدمها، ومنطقة عملها، والفئات التي لها الحق في الحصول على خدماتها)، وأن تُعرف المتطوع مجموعة القوانين واللوائح المنظمة لهذه المؤسسات وخدماتها، كما تُعرفه على طبيعة الأدوار المختلفة للعاملين بالمؤسسة بصفة عامة، وطبيعة الدور الذي سيقوم به المتطوع، وموقع هذا الدور بالنسبة للأدوار الأخرى بصفة خاصة.

(١) أنظر سيد أبو بكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

٢ - النوع الثانى من البرامج التدريبية، وهى التى تُعد وتنظم لفئة المتطوعين الذين ليس لديهم خبرة بطبيعة نشاط الرعاية الاجتماعية، فهؤلاء المتطوعين يحتاجون إلى برامج تدريبية عن طبيعة الأعمال التى سيقومون بها، حتى يؤدوا هذه الأعمال بالدقة والإتقان المطلوبين.

ورغم أهمية البرامج التدريبية للمتطوعين لإعدادهم للأعمال التى سيقومون بها، إلا أن تأجيل إسناد الأعمال اليهم إلى أن يتم تدريبهم، قد يؤدى إلى بعض الصعوبات فتشبط همتهم، لذلك يجب أن يقتنع المتطوع بضرورة وأهمية فترة الإعداد والتدريب.

وبالإضافة إلى البرامج التدريبية التى تُنظم للمتطوع عند بداية تطوعه، إلا أنه يحتاج بعد إسناد العمل اليه، وممارسته لهذا العمل، إلى المتابعة المستمرة، والإشراف والتوجيه، حتى يكتسب المهارات اللازمة فى أداء هذه الأعمال.

كما ينبغي تقويم جهود ونشاطات المتطوع من فترة لأخرى، بحيث يساعد التقويم المتطوع على معرفة نواحي الضعف والقوة فيه، فيحاول التغلب على نواحي الضعف، وتدعيم نواحي القوة^(١).

- عوامل نجاح التطوع^(٢):

١- الدقة فى اختيار المتطوعين، بحيث يوكل إلى كل متطوع العمل المناسب له، وفق ميوله وقدراته.

(١) محمد بهجت جاد الله كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٦٦، ٦٧.

(٢) أنظر أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع، الجزء الثانى، مرجع سابق، ص ٩٣.

١ - يكون العمل محدداً - اضماً أمام المتطوع، بالدرجة التى يحيط بها المتطوع بجميع التزاماته نحو العمل المكلف بأدائه.

٢ - أن يحيط المتطوع بأهداف المؤسسة، ونظامها، وبرامجها وأنشطتها والعاملين بها.

٣ - أن يُحدد للمتطوع الوقت المطلوب منه قضاءً فى عمله التطوعى بالمؤسسة.

٤ - أن يُنظم للمتطوعين الجدد برامج تدريبية مناسبة للأعمال التى سيُكلفون بأدائها، حتى يشعروا بأهمية العمل الموكل اليهم من جانب، وحتى يتمكنوا من أدائه بالإسلوب اللائق الذى تريده المؤسسة من جانب آخر.

٥ - يجب إجراء دراسات تقييمية دورية لأنشطة وجهود المتطوعين، للتعرف على نقاط القوة ودعائها، وللتعرف على نقاط الضعف وعلاجها.

- إيجابيات التطوع (١) :

١ - يؤدى التطوع إلى رفع العيب المادى عن كاهل المؤسسات الاجتماعية، بمعنى أنه إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرر أن تتحمله المؤسسة فى تعيين بعض العاملين بها، إلى التوسع فى خدماتها، أو تحسين مستوى الخدمة بها.

٢ - يمتاز التطوع بالانحياز فى الأفعال، وهذا ما نفتقده فى العمل الروتينى المدفوع الأجر.

(١) انظر كل من:

- أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٦، ٢٧.

- حامد شاكر، محاضرات عن التطوع فى تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

٣ - يعتبر التطوع من الأساليب الإيجابية لتوظيف الطاقات الشابة في المجتمع، وشغل وقت الفراغ بأسلوب بناء، بعيداً عن الإحتراف.

٤ - المشاركة بالجهود التطوعية، من شأنها أن تخلق الإحساس بالانتمائية لدى قطاعات المجتمع، وهذا ما تفتقده مجتمعاتنا الحضرية، التي تنقسم بتفسخ العلاقات، وتصعد قيم الأخاء، والأناية والتمركز حول الذات، وفقد الشعور بالانتماء.

٥ - يتيح العمل التطوعي ممارسة حقيقية للديموقراطية الاجتماعية في المجتمع، لما يمتاز به حرية الإقدام عليه، أو اختيار نزع العمل، أو التعبير الصادق عن الفكر والرأى.

٦ - يلعب المتطوعون دوراً أساسياً في تغيير برامج المؤسسة، عن طريق اشتراكهم في إبداء آرائهم وأفكارهم، وفقاً لاحتياجات جماعات المجتمع، الذين هم منه، يشعرون بشعورهم، ويستشعرون احتياجاتهم.

٧ - عن طريق التطوع، يمكن سد العجز أو الثغرات في بعض التخصصات النادرة في المجتمع، والتي يصعب تعيين خبراء فيها من جانب، ولا ارتفاع أجر هؤلاء الخبراء من جانب آخر.

٨ - يُعتبر المتطوع حلقة اتصال بين المجتمع من جانب، وبين المؤسسة أو الهيئة من جانب آخر، فهو يوصل للمؤسسة أو الهيئة احتياجات ورغبات أهالي المجتمع، كما أنه يتصدى للدفاع عن الهيئة أو المؤسسة، حيث أن دفاعه هذا، يكون أكثر قبولاً وتصديقاً من المجتمع من دفاع موظفي المؤسسة، حيث يمكن أن يُلقبوا بلقب مأجورين، يدافعون عن معاشهم.

معوقات وسلبات التطوع:

يمكن أن نفرق بين معوقات التطوع، وسلبات التطوع حيث أن معوقات التطوع، هي تلك المعوقات التي تؤدي إلى تخوف الأفراد من التطوع، مما يؤدي إلى عدم كسب متطوعين جدد.

في حين تقصد بسلبات التطوع، تلك السلبات التي يمكن أن تنشأ من جراء عمل المتطوعين أنفسهم.

وسوف نناقش كل من معوقات التطوع، وسلبات التطوع:

أ- معوقات التطوع:

١ - خوف الأفراد من الالتزام نحو المؤسسة، بحيث لا يمكنهم التخلص عن العمل التطوعي مستقبلاً.

٢ - قلة المعرفة، أو الخبرة بالعمل التطوعي وأهميته من جانب، أو الخبرات السيئة السابقة التي قد تكون لدى الأفراد أو معارفهم عن التطوع من جانب آخر، مما يقلل من الإقبال عليه.

٣ - تعارض النشاط التطوعي مع وقت الراغبين في التطوع، أو مع عملهم الأصلي.

٤ - انخفاض مستوى المعيشة، وزيادة الأعباء المعيشية، جعل الناس ينشغلون في أعمال تدبر عليهم مزيداً من الدخل لسد احتياجاتهم الأساسية، الأمر الذي أدى إلى استنفاد معظم أوقاتهم سعيًا وراء الرزق، مما أدى إلى عدم توفر الوقت الذي يمكن أن يتطوعون به.

٥ - خروج المرأة إلى العمل سعيًا وراء الرزق، أدى إلى ضيق وقتها، وانصرافها عن

الأعمال التطوعية.

٦ - خوف بعض الجمعيات والمؤسسات من عدم التزام المتطوعين بالأعمال التي تستند اليهم، جعلها لا تهتم بجذب المتطوعين إليها، وتقوم بإسناد كثير من أعمالها إلى أفراد معينين لديها.

٧ - معوقات ترجع إلى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤، الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة، فيما يتعلق بنصه في أحد بنوده على حرمان الفرد من الجمع بين أكثر من عضوية في أكثر من مجلس إدارة جمعية من الجمعيات التي تعمل في مجال واحد من مجالات الرعاية الاجتماعية^(١).

٨ - انخفاض مستوى الوعي لدى أهالي المجتمع، وانتشار اتجاهات السلبية والانتكالية، والنظر إلى برامج الرعاية الاجتماعية على أنها مهمة الحكومة، وليست حركة ديمقراطية.

٩ - عدم قيام الهيئة أو المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها إلى المتطوعين من جانب، ومحدودية إدراك أهالي المجتمع وخاصة الواقدين من الريف، فهم لا يعرفون المؤسسات التطوعية، والعمل التطوعي بصفة عامة من جانب آخر^(٢).

١٠ - المناخ السياسي والاجتماعي في المجتمع، الذي كثيراً ما يفرض نوعاً من الرصاية على الجهود التطوعية.

(١) أنظر محمد بهجت كشك، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار، مرجع سابق، ص ٧٣، ٧٤.

(٢) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال، إستشارة سكان المجتمع في تنمية المناطق الحضرية المختلفة (منطقة بلاق الدكرور)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، ١٩٧٦، ص ٢٨٤، ٢٨٥.

١١- التعمد التنظيمي في اتخاذ إجراءات السماح لممارسة المتطوعين لأنشطتهم وتعدد وجهات الإشراف.

١٢- الشعور بالأغتراب بين قطاعات المجتمع، مما يولد عدم الإحساس بالانتمائية التي تعتبر من أهم حوافز الجهود التطوعية.

١٣- إفتقاد الثقة من قبل الممارسين في قدرات وإمكانية الجهود التطوعية، خاصة عند العمل مع المجتمعات المتخلفة، أو التي تعاني العديد من المشكلات ولا تشعر بها (١).

١٤- التشاؤم في إمكانية تغيير البيئة، مما يقلل من رغبة سكان المجتمع في التطوع.

١٥- عدم توفر، أو عدم فاعلية الأجهزة التي يتم من خلالها تشجيع التطوع أو تنظيمه (٢).

ب - سبلات التطوع:

١ - إن الخشاش الزائد لدى المتطوعين، واندفاعهم إلى العمل والعمل، ربما يؤدي إلى إهمال بعض موارد المؤسسة.

٢ - إن الميل إلى طبييعة العمل بمفرده، لا يعنى إجادة الأداء والتدرة عليه، لذا يجب أن نضع في الاعتبار، أن مستوى الأداء أو معدله لدى المتطوعين غير المتخصصين، يكون أقل من المتخصصين في طبيعة هذا العمل.

(١) أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٣٣، ٣٥.

(2) D G Karve, Voluntary Participation planning in the People in J. A

• namony, ed., Welfare policy, Firest Collection the Senge, Ontem

Com., 1962, pp. 174-175.

٣ - عدم ضمان استمرارية العمل في المنظمة، حيث يستطيع المتطوع أن ينسحب في أى وقت من العمل دون أن تكون عليه أية التزامات، كما لا يمكن إجباره على الاستمرار في العمل، أو في القليل تنظيم انسحابه من العمل.

٤ - قد يؤدي الجمع بين الجهود التطوعية والنظامية في المؤسسة أو الهيئة، إلى انخفاض الروح المعنوية نتيجة لتصارع الأدوار فيما بينهم من جانب، أو اختلاعات معاملة الرؤساء لهم من جانب آخر، مما يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة أو الهيئة لأهدافها.

٥ - قد يشجع المتطوع ميوله ورغباته- بصورة متطرفة- على حساب العمل في المؤسسة أو الهيئة، مما يقلل أحياناً الاستفادة من جهده، أو يكون وجوده سلبياً، مكلفاً للمؤسسة أو الهيئة أكثر من نفعه لها أحيان أخرى.

٦ - التطوع نوع من التفضل، ولذا قد يتخلخل الضبط أو ينعدم داخل المؤسسة أو الهيئة، كما تعتمد إمكانية المتابعة والتقييم. وكل ذلك، يؤدي إلى ظهور صعوبات للمؤسسة أو الهيئة تحقيقها في تحقيق أهدافها^(١).

٧ - قد يتم التطوع نتيجة خوف سكان المجتمع من الموظفين لاعتماد الأهالي عليهم في تقديم الخدمات، ومن ثم لا يكون التطوع عن اقتناع، وبالتالي لا يؤتى ثماره^(٢).

(١) أنظر أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٨.

(2) D.G. Karve, Voluntary Participation planning in The People in I.A.
paimion, Op.cit., p. 175.

- علاقة التطوع بتنظيم المجتمع:

إن الجهود التطوعية تعتبر جهوداً أساسية في مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وفي طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة، وهذا ما توضحه النقاط التالية:

١ - إن طريقة تنظيم المجتمع، هدفها النهائي هو إحداث تغيير اجتماعي مقصود، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال مشاركة القيادات المجتمعية، وهذه المشاركة لا تتم في إطار رسمي، ولكن في إطار تطوعي، وعلى المنظم الاجتماعي أن يركز هذه الجهود التطوعية، التي بدونها يصعب - إن لم يكن من المستحيل - تحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع.

٢ - إن علاقة المنظم الاجتماعي تُعد من العلاقات المؤقتة التي تنتهي بحصول المجتمع على قدر من الرعاية أو تحقيق هدفاً تنموياً. ولذا، ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يعمل على تكوين جهاز أو لجنة لضمان استمرارية العمل من بعده حتى يتمكن المجتمع من تناول مشكلاته بنفسه. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود القيادات التطوعية بجانب المنظم الاجتماعي، لتكتسب مجموعة من الخبرات تُمكنها من تحمل مسئولية مجتمعها فيما بعد. حيث أن إحداث التغيير - رغم ما يصادفه من صعوبات - يُعد سهلاً وميسوراً، إذا ما قارناه بالمحافظة على منجزات التغيير نفسها، وهذه المسئولية تقع على عاتق القيادات التطوعية.

٣ - إن المشاركة الشعبية لجميع سكان المجتمع أمر من الصعب تحقيقه نظراً لارتفاع تعداد سكان المجتمعات، ومن ثم، كان ولا بد أن تقتصر المشاركة الشعبية على ممثلين لسكان المجتمع، ممن يستطيعون التعبير عن احتياجات المجتمع ومشكلاته، والمتحمسين للعمل لتحسين أوضاع مجتمعاتهم، فضلاً عن إحساسهم بآمال وآلام سكان مجتمعاتهم، وثقة هؤلاء السكان فيهم.

ومن ثم، تكون القيادات الطبيعية في المجتمع، هي بمثابة قنوات الاتصال الحقيقية، التي من خلالها يُمكن للمنظم الاجتماعي أن يتصل بهجمات المجتمع ويؤثر فيها، ولذلك، فإن أولى الخطوات التي يجب أن يتعلمها الممارس لطريقة تنظيم المجتمع، هي كيفية التأثير على القيادات المجتمعية التطوعية، التي من خلالها يمكن استشعار احتياجات المجتمع ومشكلاته من جانب، كما أنها- القيادات- تعمل على استشارة الرغبة المشتركة لدى سكان المجتمع لإحداث التغيير المنشود، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لوضع الخطط، واختيار الوسائل المناسبة لإحداثه من جانب آخر.

٤ - إن وجود القيادات التطوعية تعتبر ضرورة تليها طبيعة الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، حيث أنه من الاستحالة يمكن، أن تتم أي من خطوات، أو عمليات طريقة تنظيم المجتمع في غيبة الجهود التطوعية من قبل القيادات الطبيعية في المجتمع، فمثلاً:

عملية التعرف بالمجتمع، هل يمكن أن تتم والنظم الاجتماعي معزلة عن الاتصال بالقيادات المجتمعية. وصياغة الأولويات، لا يمكن أن تتم في غيبة المجتمع المتمثل في قياداته، لضمان مشاركته. وهكذا بالنسبة لنوعية خطوات ومراحل تنظيم المجتمع حتى نهاية المطاف في عملية التقييم، فالمجتمع هو صاحب المصلحة والمستفيد أولاً وأخيراً بمنجزات التغيير، ومن حقه أن يشارك في تقييم هذه الخدمات في ضوء مدى الاستفادة التي تحققت من ذلك. وبالطبع لا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مرآة صادقة عن آراء المجتمع، ألا وهي قياداته التطوعية^(١).

(١) انظر أحمد خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٧-٢٩.

٥ - تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بأهمية التكامل بين الهيئات الحكومية والأهلية من جانب، وبين القيادات المهنية والشعبية من جانب آخر.

حيث أنه قد أصبح واضحاً، أن الحكومات لا تستطيع بمفردها أن تحقق التنمية الشاملة، أو أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات التي يحتاج إليها المواطنون، لذا، فإن مشاركة التطوعين يساعد على مساندة الإتفاق الحكومي مساندة حقيقية، حيث يعمل على توفير الجهود الحكومية لما هو أهم، ويتعلق بالمسئوليات الكبرى على المستوى القومي، لذلك، فإن دور مشاركة التطوعين، هو دور تدعيمى، وتكميلى للدور الحكومى.

كما أنه على الرغم من أن بعض أمور المجتمع ومشكلاته تتطلب جهد المتخصصين المتنوعين، إلا أن اشتراك المواطنين من خلال ممثليهم من القادة التطوعين على قدر كبير من الأهمية، إذ أنهم أقدر الناس على تحديد احتياجات ومشكلات المجتمع، كما أنهم يساهمون على تحمل نفقات البرامج اللازمة لإشباع هذه الحاجات أو تلك المشكلات، وهم المستفيدون من نتائج البرامج التى يقومون بتنفيذها.

٦ - تحتاج المؤسسات والهيئات الاجتماعية للمتطوعين، وذلك لوجود نقص فى عدد المهنيين المعيّنين، الراجع إلى قصور الإمكانيات الاقتصادية، وخاصة فى المؤسسات والهيئات ذات الميزانيات المحدودة، مما يستدعى استكمال هذا النقص بالتطوعين.

٧ - تحتاج المؤسسات والهيئات الاجتماعية إلى مناخ اجتماعى معين يتميز بفهم الجمهور لأنشطتها وأهدافها، وتعضيده ومساندته لتلك الأهداف. ولا شك أن العمل التطوعى من جانب سكان المجتمع، يعتبر خطوة أساسية لخلق هذا

المناف، ويساعد المتطوعين على توطيد الصلة بين المؤسسات والهيئات التي تقام فيها الخدمة الاجتماعية، وبين المجتمع الذي توجد فيه تلك المؤسسات.

٨ - يعتبر التطوع ومشاركة المتطوعين هدف ووسيلة في آن واحد، فهي هدف لكون الحياة الديمقراطية السليمة ترتكز على مساهمة المتطوعين واشتراكهم في مسئولية التفكير والعمل من أجل مجتمعهم. وهي وسيلة، لأنه عن طريق مجالات التطوع المختلفة يتدرب الناس أهميتها، ويمارسون طرق المساهمة وأساليبها، فتتأصل فيهم عاداتها وسلوكها، وتصبح جزء من ثقافتهم وسلوكهم.

٩ - إن تنمية المجتمعات تبدأ بسكان تلك المجتمعات، وتنتهي اليهم، لذا كان للقيادات التطوعية دوراً هاماً في عمليات التنمية، وذلك عن طريق مشاركتهم للقيادات المهنية، سواء في دراسة المجتمع، أو في تحديد مشكلات هذا المجتمع، أو في وضع أولويات هذه المشكلات، أو في التخطيط لحل هذه المشكلات، أو تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها أو تقويمها. (١)

(١) أنظر محمد بهجت جاد الله كشك، *تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار*، مرجع سابق، ص ٥٤-٥٦.

الفصل الثالث

النظريات المتعلقة بالأدوار الوظيفية للمنظم الاجتماعي

تمهيد.

أولاً- نظرية الدور الاجتماعي:

- مفهوم الدور.
- الدور والمركز.
- المراكز المعطاه والمتخذة.
- الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية.
- صراع الأدوار.
- الآثار الناتجة عن صراع الأدوار.
- توقعات الدور.

ثانياً- الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي:

- كيفية اختيار وإعداد المنظم الاجتماعي.
- الصفات التي يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعي.
- السلوك المهني للمنظم الاجتماعي.

ثالثاً- نظريات دور المنظم الاجتماعي:

- مفهوم دور المنظم الاجتماعي.
- المداخل التي تحدد دور المنظم الاجتماعي.
- المحاولات المختلفة لتحديد دور المنظم الاجتماعي.

تمهيد

إن إخصائى تنظيم المجتمع، يهدف إلى تحقيق التكيف للأفراد والمجتمعات. وذلك بمحاولة تغيير العلاقات بين الأفراد والجماعات من جانب، ودعم الإمكانيات المختلفة كى تؤدى عملها فى خدمة الناس من جانب آخر. وهكذا يحاول المنظم الاجتماعى أن يعين أفراد المجتمع للمحافظة على كيان المجتمع، ويعمل على محاولة التأثير على متخلى القرار فى التنظيم بالبعد الذى يصل بها إلى قرار معين يحقق الأهداف^(١).

ومن المسلم به فى جميع المجتمعات، أنه مهما كانت الزيادة فى الموارد، فمن الملاحظ أن الزيادة أكبر وأضخم فى احتياجات الإنسان المعاصر، ومن ثم تعجز جميع المجتمعات عن الوفاء باحتياجات، ومواجهة مشكلاتها الاجتماعية المتضخمة، والتي يجب العمل على إيجاد حلول لها.

(١) أنظر أحمد كمال، تنظيم المجتمع - مبادئ وأسس ونظريات، الجزء الأول، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٧٠، ص ١٩٤.

كما أن احتياجات ومصالح فئات المجتمع الواحد، قد تتعارض وتتداخل، وتؤثر - رغم الجهود التي تبذل لتخفيف أثر ذلك - في احتياجات فئات أخرى من نفس المجتمع، وهذا يؤدي إلى ضرورة العمل بإسلوب التخطيط، لدراسة وفحص وتحديد إمكانيات العمل، ووضع الأولويات بين الاحتياجات من جانب، والمشروعات التي تقابلها من جانب آخر.

وطريقة تنظيم المجتمع تؤمن باستخدام الإسلوب الشامل لمعالجة المشكلات الاجتماعية، ومواجهة الحاجات الضرورية، لأنها تحققت من أن الحلول المؤقتة والجزئية، غير مجدية، وذات أثر ضئيل في تحقيق الرفاهية الإنسانية.

والنظم الاجتماعي يحقق أغراض طريقة تنظيم المجتمع بالقيام بالدراسات والبحوث العلمية للحصول على المعلومات الصحيحة التي تساعد في وضع الخطط المناسبة لنشر الخدمات الاجتماعية، ورفع قدرة الإنسان على مواجهة حياته ومتطلباتها.

ومن أساسيات عمل النظم الاجتماعي أيضاً، رفع مستوى الأداء في الخدمات القائمة، والعمل على زيادة كفاءتها، ونشر فائدها، ويتم ذلك بالتقويم المستمر، وزيادة كفاءة العاملين فيها بالتدريب المستمر، والعمل على دعم التعاون، والتنسيق بين جميع الهيئات العاملة في هذه المجالات.

وطريقة تنظيم المجتمع، تؤمن بالإسلوب الديمقراطي، ولعل مساهمة ومشاركة الناس في صنع حياتهم كبداً أساسياً في الطريقة، يجعلنا نضع هذا المبدأ في مقدمة المبادئ التي يجب أن يسترشد بها النظم الاجتماعي في جميع أعماله.

ومن كل ذلك يتضح لنا أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها النظم الاجتماعي، يمكن أن تكرر أهدتنا نخطيبية لإحداث التغيير كهدف. أو أهداف

تنسيقية لدعم العلاقات والتعاون بين المجتمع وأجزائه، أو أهداف تدعيمية لدعم المشروعات والخدمات، أو أهداف أخرى عامة تتناول علاج المشكلات التي تتعلق بالسلوك الاجتماعي للجماهير، والعادات الاجتماعية السلبية التي تعوق تقدم المجتمع وتنميته.

وإذا حللنا جهود المنظم الاجتماعي، نجد أن بعضها يوجه للتنظيم والتنسيق بين الأجهزة والاتصالات المختلفة، وبعضها تروى للتثقيف والتوعية، وجميعها يُستخدم فيها أسلوب التخطيط الاجتماعي^(١).

ولتوضيح كل ما سبق، نُخصّص هذا الفصل لعرض ومناقشة ثلاثة موضوعات:

أولها: نظرية الدور الاجتماعي: وتم فيه مناقشة مفهوم الدور، والفرقة بين الدور والمركز، وكذلك المراكز المعطاة والمتخذة، وأيضاً الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية، كما تم مناقشة صراع الأدوار والتمييز بين أنواعها المختلفة، والآثار الناتجة عن هذا الصراع، وأخيراً، تم مناقشة توقعات الدور المختلفة، سواء كانت توقعات ثقافية، أو توقعات موقفية، أو توقعات شخصية.

ثانيها: الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي: وتم فيه مناقشة كيفية اختيار وإعداد المنظم الاجتماعي، والصفات التي يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعي، وأخيراً السلوك المهني للمنظم الاجتماعي.

ثالثها: نظريات دور المنظم الاجتماعي: وتم فيها مناقشة مفهوم «دور» المنظم الاجتماعي، والمداخل المختلفة والتي من خلالها يتم تحديد الأدوار الوظيفية المهنية للمنظم الاجتماعية، وأخيراً تم مناقشة بعض المحاولات

(١) أنظر المرجع السابق، ص ٢٢٥-٢٢٧.

المختلفة لتحديد الدور المهنى للمنظم الاجتماعى من خلال بعض المداخل
والمشكلات، كالمنظور الوصفى، والمنظور التحليلى، والمنظور النوعى.

أولاً - نظرية الدور الاجتماع Social Role Theory:

يتضح التكامل بين المتغيرات الشخصية والجماعية والمجتمعية أكثر ما يتضح في مفهوم الدور. فأعمال الجماعة - أي جماعة ابتداءً من الجماعات التي تقوم على أساس التفاعل وجهاً لوجه إلى الجماعات المنظمة والمجتمعات -، تحدث عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة. وذلك رغم أن الدور هو دائماً عمل فردي، يقوم به الفرد في موقف جماعي.

وبما كان السبب في تجاهل البعض لمفهوم الدور في البحوث الاجتماعية، هو أن بعض الأدوار الفردية - مثل أدوار «العدواني» و«المسيطر» -، تُعطل العمل الجماعي. إلا أن هناك أدوار أخرى - مثل «صاحب الفكرة» و«الوسيط» - تيسر العمل الجماعي. ولكن الأصح أن يقال أن الدور يكون معوقاً لعمل الجماعة حين يتركز حول الفرد، لا حين يؤديه الفرد.

وتستمد نظرية الدور متغيراتها من الدراسات الحضارية، والاجتماعية، والشخصية^(١). ولقد اكتسب مفهوم الدور انتشاراً واسعاً في علم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، والاثروبولوجيا.

إن نظرية الدور تحاول تفهم السلوك الإنساني بالصورة المعقدة التي يكون عليها، بوصف أن السلوك الاجتماعي يشمل عناصر حضارية، واجتماعية،

(١) لريس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الطبعة الثانية - نية النهضة

وشخصية. ولهذا فإن العناصر الرئيسية للنظرية هي (١):

الدور Role : ويمثل وحدة الثقافة.

الوضع Position : ويمثل وحدة المجتمع.

الذات Self : ويمثل وحدة الشخصية.

وبصعب نسبة نظرية الدور إلى شخص واحد، إذ أن نظرية الدور نتاج جهود أشخاص عديدين. ومن الرواد الأوائل الذين كان لهم الفضل الأول في وضع الذات موضع الاختيار الإمبيريقى: جيمس بالدين، وستانلى هال، روليم جيمس، وجون دبرى. وذلك في مطلع القرن العشرين (٢)

مفهوم الدور:

وتقوم النظرية على محور رئيس هو: أن الذات والدور في تفاعل (٣). وتوجد على الأقل ثلاثة معانى مختلفة لكلمة الدور استخدمها بها مختلف الكتاب صراحة أو ضمنا هي (٤):

-
- (١) كمال دسوقي، دينامية الجماعة في الاجتماع وعلم النفس الإجتماعي، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٩، ص ٢٧٦-٢٧٧.
 - (٢) لويس كاملة مليكه، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مرجع سابق، ص ٩١٤.
 - (٣) المرجع السابق، ص ٩١٣.

- (4) Daniel J. levinson, Role personality and Social Structure in the organizational setting, in lipset, Seymour Martin & Smelser, Neil L., eds., Social Change: The progress of a Decade prentice- Hall, 1961, p.p. 301-302

أنظر كمال دسوقي، دينامية الجماعة في الاجتماع وعلم النفس الإجتماعي، مرجع سابق، ص ٢٧٦، ٢٧٧.

١ - فقد يُعرف الدور بأنه «المطالب المعينة بحكم تركيب الجماعة والمرتبطة بوضع اجتماعي معين». والدور بهذا المعنى هو شيء خارج الفرد المعين، لأن الذي يحدد هذه المطالب هي الجماعة وليس الفرد ذاته.

٢ - وقد يُعرف الدور بأنه «توجيه، أو تفهيم عضو الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم».

٣ - كما يُعرف الدور عادة بأنه «أفعال الأعضاء الأفراد بما يتفق مع، أو ينتهك مجموعة معينة من المعايير التنظيمية. وبذلك يُعرف وكأنه خاصية الفرد الفاعل، أكثر من أن يكون خاصية البيئة المعيارية (كما في التعريف الأول)

ويعالج برنر^(١) Bonner موضوع الدور من زاوية التنشئة الاجتماعية. فالوليد لا يستطيع أن يشارك مشاركة إيجابية في حياة الجماعة لأنه لم يكتسب بعد أي دور واضح، ولم يتعلم بعد أبياً من العادات السائدة في جماعته. وهو يستطيع أن يلعب الأدوار رمزياً فقط عن طريق توقعات الآخرين. فهو طفل، وله بهذه الصفة مكانته لدى الآخرين. إلا أن المكانه ومن ثم أي أدوار رمزيه ترتبط بها، ليست وظيفية. أي أن دوره لا يؤديه هو، ولكن يؤديه الآخرون. وبعبارة أخرى، ليس له دور، أو أن مركزه هو مركز الوليد في المجتمع، والدور الذي يلعبه في عائلته هو دور الوليد، وهو لا يتعدى الأكل والنوم والهكاه. وكلما نما الوليد، وبخاصة كلما بدأ يتعلم اللغة، تتضح مكاناته في الجماعة، وتزداد الأدوار التي يلعبها عدداً وتعتيهاً. والطفل يصبح عضواً وظيفياً في الجماعة، حين يستطيع القيام بأدوار الآخرين.

(1) H. Bonner, Group Dynamics, The Ronald press Co., New York, 1959,

p. 375.

أنش. لويس كامل مليكه، سكولوجية الجماعات والقيادة، مرجع سابق، ص ٩١٥، ٩١٦.

ومن الواضح إذن، أن الدور يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو الذات، كما يرتبط بنمو السلوك الجماعى. فحين يلعب الفرد دوراً، فإن سلوكه يكون طبقاً للمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية. فنحن إذا عرفنا مكانة وأدوار فرد معين، أمكننا التنبؤ بقدر من التأكد طريقة سلوكه.

أما نيوكمب^(١) Newcomb فإنه يميز تمييزاً مفيداً بين الدور وسلوك الدور. فالدور: مفهوم سوسيولوجى يشير إلى نمط من الفعل، متوقع من كل أعضاء الجماعة الذين يشغلون مركزاً معيناً بصرف النظر عن أشخاصهم.

والفرق بين الدور وسلوك الدور، هو الفرق بين الوظيفة والعمل الذى يؤديه الفرد، فالوظيفة المؤداء هى التي تميز الدور، والفعل المعين هو الذى يميز سلوك الدور. فمثلاً يقوم كل من المدرس والجد بدور، ولكن أنماط الدوافع المتضمنة فى فعل كل منهما هى سلوك الدور. وسلوك الدور من وجهة نظر نيوكمب هو نمط من الدوافع لدى فرد معين حين يقوم بالدور.

ويفرق بونر^(٢) Bonner بين سلوك الدور والاتجاه حيث أن سلوك الدور يكون دائماً سلوكاً، أو فعلاً من جانب الشخص الذى يشغل مكانة معروفة أو محددة أما الاتجاه فإنه نزعه أو ميل لفعل.

ويشترك كل من الدور وسلوك الدور فى أن كلا منها صورة موضوعية من

(1) T. M. Newcomb, Social Psychology, Tavistock publications, Ltd., New York, 1955.

- انظر المرجع السابق، ص ٩١٧.

(2) H. Bonner, Group Dynamics, op. cit., p. 382.

- انظر المرجع السابق، ص ٩١٧، ٩١٨.

الفعل الإنسانى يمكن ملاحظتها، وذلك بعكس الدوافع والاتجاهات التى يمكن إخفاها أو تحرقها.

ولا شك أن أحداً من الناس لن يستطيع القيام بجميع الأدوار الاجتماعية التى- كما يقول اشتيدر (١) -Schneider لا يمكن أن نحصى، والتى قد لا يكون بعضها متوافقاً مع البعض الآخر. لكن من الممكن- من غير شك- أيضاً أن يجمع الفرد بين عدة أدوار. ككونه عاملاً فى مصنع، وزوجاً، وأباً، وأخاً، وإبناً، وعضو فى نادى... الخ لأن الواجبات التى تتطلبها هذه الأدوار غير متعارضة، ولا يمنع القيام ببعضها القيام بالبعض الآخر.

كل شخص يشترك إذن- كقاعدة- فى عدد من الأدوار المختلفة قد تكون من الكثرة بقدر عدد انتماءاته لجماعات.

هذا، وأدوار الفرد تتغير من وقت لآخر بطبيعة الحال، وأن الكثير من الأشخاص يجدون صعوبة فى تعلم مقتضيات الأدوار المتغيرة، أو التوافق معها. وتتركز الكثير من الدعايات فى مجتمعتنا الحديث حول الأشياء المضحكة التى يفعلها الناس عندما يواجهون ضرورة القيام بأدوار جديدة، كالعروسين، وأغنياء الحرب، أو محدثي النعمة، والوالدين فى تربية طفلها الأول، والشاب عند توليه أول وظيفة، والمجنّد فى الجيش... الخ كل هؤلاء يشيرون الضحك، أو الحزن، تبعاً للطريقة التى ينظر بها المرء لموقفهم (٢).

(1) Eugen V. Schneider, Industrial Sociology, Graw Hill, New York, London, 1957, p.p. 11-12.

(2) John F. Cuber, Sociology, Asynopsis of Principles, Vision press, British Commonwealth ed., London, 1964., p. 301

- الدور والمركز Role & Status :

وبهما يكن الاتفاق الذى توصل اليه الكتاب حول استخدام كلمة دور، لا يزال الدور يتركز حول الأفعال أو التصرفات Actions التى يقوم بها الشخص بما يتفق مع مركز أو وضع معين. ومن بين النتائج المضللة التى توثبت على النظر هكذا إلى الدور والمركز فى ارتباطها الوثيق أحدهما بالآخر، أن أصبحا يتناولان وكأنهما نفس الشيء. لكنهما ليسا شيئاً واحداً، ولا بد من تمييز مفهوم الدور، عن مفهوم المركز الاجتماعى (١) حيث أن الدور كما يرى لنتون (٢) Linton يشمل الجانب الدينامى للسكانة، وأن الفرد يُكلف اجتماعياً بمكانة يشغلها، وعندما يضع عناصر هذه المكانة من واجبات وحقوق موضح التنفيذ، فإنه بذلك يمارس دوراً. فالفرد يمارس دوراً، ولكنه لا يشغل دوراً.

المركز Status إذن، هو الوضع الذى يشغله الفرد فى مجتمع بحكم سنه، أو جنسه، أو ميلاده، أو حالته العائلية، أو وظيفته، أو تحصيله.

أما الدور فهو الجزء الذى ينتظر منه أن يلعبه أو يؤديه فيما يشغله الفرد من مراكز. والدور والمركز متبادلان فى الشخصية، فكلاهما نتاج اجتماعى، لأن أحدهما لا يمكن أن يقوم دون الآخر. فلا يمكن أن يكون لشخص مركز إلا فى علاقته بالآخرين، وليس المركز (الاجتماعى) شيئاً يمكن أن يخلقه بنفسه (٣).

(١) أنظر كمال دسوقي، دينامية الجماعات فى الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى، مرجع سابق، ص ٢٧٨.

Ralph Linton, The Cultural Background of personality, Appleton, N.Y.

1945, p. 97

(٣) أنظر كمال دسوقي، دينامية الجماعة فى الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى، مرجع سابق

ويخبرنا شيبوتاني^(١) Shibutani أن مركز الشخص عموماً ثابت نسبياً. ولا يتخلف أو يرتفع عادة إلا بالتدرج. وقد يؤدي الشخص عدة أدوار في البرية الواحد بعضها يرفع مكانته، والبعض يخفضها. كالطبيب خلال ساعات تأدية دوره التوظيفي (مكانة مرتفعة)، ودوره كمواطن (مكانة متوسطة)، ودوره كأب يربي طفله (مكانة مختلطة). فالمركز يشير إلى كل الأوضاع في أجهزة المجتمع، لا في أجهزة المكانة فقط.

هذا، ويعتبر المركز حائزاً للأفراد لأداء أدوارهم.

- المراكز المعطاء والمراكز المتخذة:

إن كل فرد يشغل عدداً من المراكز المعطاء له، التي تتحدد بصرف النظر عن قدرته وميوله وتفصيلاته، كما أنه يشغل عدداً من المراكز التي يضطلعها لنفسه بحض قدرته وتفضيله وميوله.

وقد أوضح كلا من ينج Young، وماك Mack الفرق بين المركزين المعطى والمتخذ بجلاء فيما يلي^(٢):

« الأميرة » مركز معطى، فحيث توجد ملكية وراثية لا يكون على الفتاة أن تشق طريقها لتصبح أميرة. إنها تولد أميرة. سواء كانت جميلة أو قبيحة، قصيرة

(1) Tomustu Shibutani, Society and personality, prentice-Hall, New York, 1961, p. 219.

- انظر المرجع السابق، ص ٢٨٩

Kimball Young & Reymond W. Mack, Sociology and Social Life Amer Book Co., New York, 1959, p.p. 160-161.

- انظر المرجع السابق، ص ٣٠١.

أو طويلة، ذكية أم غبية، فهي تبقى أميرة.

أما المراكز المتخذة أو المتحصلة، فهي على العكس من هذا، لا تتحدد بالمولد، بل تتحرك مفتوحة ليشغلها الأشخاص الذين يكونون أكثر نجاحاً في التنافس عليها.

وعلى هذا، ففي المجتمعات التقليدية، تكون أغلب المراكز معطاءة، إذ تتحدد بالميلاد مهنة الفرد، ومركزه الاجتماعي العام. أما المجتمعات الصناعية، فتمدّى الاختيار المهني فيها واسع ومتخصص، ويحتاج لحراك عملي أكبر، كما يسمح بمجال أوسع ليغير الفرد مركزه بجهوده الخاصة.

وفي المجتمع التقليدي - حيث المراكز والأدوار معطاءة - يُدرب الفرد منذ الطفولة، ويسترشد طوال حياته بقواعد للسلوك يتعلمها بعناية إستعداداً للأدوار التي ينتظر منه أن يقوم بها. أما في المجتمع الذي هو فيه حر، عليه أن يجرب بنفسه، فقد يصادف الفرد مراقف بعيدة جداً عن طريقة آبائه في الحياة، وقد يكون عليه أن يتحسس طريقه بصعوبة وسط أدوار غير مألوفة.

وموقف مركز المنظم الاجتماعي من هذه القضية، هو المركز المتخذ، أو المتحصل، وإن كنا لا نركز عليه أنه لكي يقوم بأدوار هذا المركز، لابد وإن يكون قد اكتسب مجموعة من السمات الجينية والاجتماعية التي تؤهله لأداء أدوار هذا المركز.

- الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية:

ويميز شيبوتاني Shibutani^(١) بين ما يسميه الأدوار الاتفاقية أو

1) Tamustn Shibutani Society and personality, op.cit., p. 46.

الاصطلاحية، التى تمثل نمطاً من السلوك، يتوقع من الشخص فى موقف معين، بحكم وضعه فى عملية تعامل. بينما الأدوار الشخصية Interpersonal Roles من الناحية الأخرى، تعكس التوقعات الخاصة التى تنشأ من اشتراك الفرد فى شبكة علاقات شخصية، يربط بها مجموعة من الحقوق والواجبات.

ومن أمثلة الأدوار الاتفاقية: دور التاجر والعميل، دور الطبيب والمريض، دور المحامى وموكله، دور الأب والإبن.. الخ فى علاقة كل منهما بالآخر.

إما الأدوار الشخصية التى هى أقل رسمية فى طبيعتها، والتى تعكس سمات شخصية المشتركين فى علاقة شخصية متبادلة ومستمرة، فمن أمثلتها: دور المحب، والشريك والصديق، والزميل، والمساعد والمدين والمرواغ، والشاكى... الخ.

وموقف دور المنظم الاجتماعى من هذه القضية، يغلب عليه القيام بالأدوار الاتفاقية، حيث أنه يسلك نمطاً من السلوك المهنى بحكم وضعه فى عملية التعامل، ذلك السلوك الذى يتوقعه أهالى المجتمع الذى يتعامل معه. وفى ذات الوقت، فإنه يقوم - فى أضيق الحدود - بالأدوار الشخصية، وذلك فى بعض الأدوار التى تعينه على تأدية أدواره الاتفاقية أثناء تقديمه للمساعدات المختلفة لأهالى المجتمع.

- صراع الأدوار:

يمكن إرجاع فشل الأدوار إلى ما يُعرف بصراع الأدوار Roles Conflict وبينما منه الصراع بين مجموعات المعايير التى تتكون منها الأدوار الاجتماعية، حيث يبدو أنه توجد عدة أنواع من صراع الدور ينبغى التمييز بينها فى ثلاثة أنواع هى (١):

(١) كمال دسوقي، دينامية الجماعة فى الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى، مرجع سابق، ٣٢٢، ٣٢٣.

١ - صراع بين دورين أو أكثر، كلاهما (أو كلها) مطلوبة ثقافياً، حيث أتمها توقعات اجتماعية. مثل ذلك صراع دورى الزوجة (من حيث عملها خارج المنزل، وتفرغها لخدمة الزوج) والأم (رعاية الأطفال، وتدبير المنزل، وعملها خارج المنزل). فالوقت والاهتمام متعارضان، فبينما تنجح بعض النساء فى القيام بالدورين دون صراع كبير، تفشل الكثيرات. وحتى بالنسبة لمن تعتبرهن ناجحات فى الجمع بين الدورين المتضارعين، لا تزال توجد بالنسبة لهن المشاكل المعروفة.

٢ - صراع يرجع للخلط فى المجتمع فيما يتعلق بمقتضيات الدور المعينة. والمثال التقليدى لهذا الصراع، هو الوضع الاجتماعى للمراهق. ففى بعض الأوقات يتوقع منه أن يقوم بالواجبات، ويتحمل المسئوليات التى تبنى للراشدين. وفى بعض الأوقات الأخرى يُعامل على أنه لا يزال صغيراً، وغير أهل لتحمل مسئوليات الكبار. وهو لا يدرك معظم الأحيان ما إذا كان قد أصبح رجلاً، أم أنه لا يزال طفلاً. وكما قال أحدهم: إذا ظلمت السيارة لنزعة فأنا أعامل كطفل لا يوثق بعد فى تسليمه السيارة، أما إذا احتاجت السيارة لإصلاح، فالمطلوب منى أن أكون فى مهارة الميكانيكى ذى الخبرة الطويلة بهذا العمل.

٣ - وقد يأخذ صراع الأدوار الصورة التى أسماها روث بندكت Ruth Benedict الانقطاع Discontinuity فإذا انتقل الشخص من دور لآخر، فهو غالباً لا يزود إلا بالقليل - إن زود - ، وإنما يلقى به أحياناً بوعوره من مجموعة مطالب سلوكية إلى أخرى. ولعلنا نكون أكثر دقة إذا قلنا بأن الصراع فى هذه الحالة ليس مع الدور، ولكن الصراع يكون مع الشخص نفسه الذى يريد أن يلعب دوراً جديداً وليس لديه الفرصة - إن صح القول - للمتمرن عليه، أو الحصول على المعلومات والتوجيهات التى تفيدُه وتعينُه على أداء دوره.

ومثال ذلك، انقلابات مقتضيات سلوكه الأعزب والمتزوج، الزوجين العاقرين وهما أبوان لأول مرة، خريج الجامعة كمجنّد في الجيش.

ومولف المنظم الاجتماعي في هذه القضية يتلخّص في الآتي:

بالنسبة للتنوع الأول من الصراع - الصراع بين دورين أو أكثر - فإن إعداد المنظم الاجتماعي، والخلفية النظرية، والعملية التي يحصلها أثناء دراسته، ومعرفة بأدواره، ومقتضيات كل دور منها، يعفيه من الوقوع في مثل هذا الصراع.

أما عن النوع الثاني من الصراع - الذي يرجع للخلط في المجتمع فيما يتعلق بمقتضيات الدور المعينة - فالمنظم الاجتماعي غير مسئول عنه بنسبة كبيرة، حيث أن المجتمع قد يتوقع منه القيام بأدوار معينة في غير قدراته أو اختصاصاته. ولكننا في ذات الوقت، لا نغنى المنظم الاجتماعي من المسؤولية كاملاً، حيث ينبغي عليه أن يقوم بتعريف المجتمع بطبيعة دوره، وما هو داخل نطاق قدراته واختصاصاته. حتى يتجروا من هذا الصراع - وذلك أثناء قيامه بالاتصال بالمجتمع والتعرف عليه.

أما عن النوع الثالث من الصراع - الانتقال - فإن المنظم الاجتماعي المعدّ إعداداً مهنيّاً لا تتأخّر يعرف مقتضيات كل دور من أدواره، وكيف ينتقل من دور إلى دور دون الوقوع في هذا الصراع.

ولكن، إذا تم نقل المنظم الاجتماعي من مجتمع إلى آخر، دون أن يزوده من قبل المؤسسة التي يقوم بأدواره من خلالها بالمعلومات والإرشادات التي تعينه على أداء أدواره المهنية، فبالطال، فإنه يقع فريسة هذا النوع من الصراع، ولكن سبق وإن أشرنا، أن الصراع في هذه الحالة، لا يُعدّ صراعاً مع الدور، ولكن يُعدّ صراعاً

مع الشخص نفسه - المنظم الاجتماعي - الذي يريد أن يلعب دوراً جديداً ،
 لديه القدرة - إن صح القول - للتمرين عليه ، أو الحصول على المعلومات
 والتوجيهات التي تنبئه وتعينه على أداء دوره.

- الآثار الناتجة عن صراع الأدوار:

إن مفارقات متطلبات الأدوار، تضع الشخص في مشاكل متعددة، ويعتقد
 بعض علماء الدراسات الاجتماعية أن هذه الآثار تأخذ أشكال الأمراض العقلية،
 ويعتقد البعض الآخر بأنها تأخذ أشكال الجريمة والاحتراف، ويعتقد البعض الثالث
 أنها تأخذ أشكال الأمراض السيكوسوماتية. ولكن لا توجد براهين نهائية لصعوبة
 الدراسة، وعدم إمكان عزل المتغيرات. (١)

- توقعات الدور Expectations Role:

ويمكن اعتبارها السلوك المقبول من قبل الجماعة، وأيضاً السلوك المفروض،
 تبعاً لمحددات تضعها الجماعة. ويمكن تقسيم توقعات الدور إلى ثلاثة أنواع (٢):

١ - التوقعات الثقافية: وتتكون من خلال ثقافة المجتمع الذي يُعتبر الدور جزء
 منه، وتتكون هذه التوقعات الثقافية من القيم والمعايير والقواعد
 الاجتماعية المتصلة بهذا الدور.

٢ - التوقعات المتوقعة: وهي التي تُحدد عن طريق الآخرين من خلال الثقافة
 العامة، بالإضافة إلى أنهم يوجدون ثقافة خاصة بالموقف الذي يشتركون فيه
 بالدور.

(١) المرجع السابق، ص ٢١٤.

(٢) أحمد خاصر، مفهوم المجتمع، مرجع سابق، ص ٨٠، ٨١.

٣ - التوقعات الشخصية: وهي التي يحددها الفرد لنفسه عندما يؤدي الدور.

ويمكن أن يتضح لنا ماهية التوقعات الخاصة بالدور، وأهميتها، وذلك من خلال إطار اصطلاح «البناء الاجتماعي». إذ أنه لا بد من وجود درجة معينة من الاتساق والحياة الاجتماعية، وتوفر نوع من التنسيق في المجتمع، والا استحالة على أعضائه العيش معاً.

فالناس لا يستطيعون ممارسة حياتهم والاتصاف إلى شئوهم، إلا لأنهم يعرفون نوع السلوك الذي يرقبه الآخرون منهم، وكذلك نوع التصرفات التي يتوقعونها هم أنفسهم من الآخرين في مختلف مواقف الحياة الاجتماعية. كما أنهم ينظمون نشاطهم تبعاً لقواعد مرسومة، وحسب قيم معينة متعارف عليها، فهم يستطيعون التنبؤ والتكهن بالأحداث، وبذلك يمكنهم ترتيب حياتهم بما يتفق ويتماشى مع حياة الآخرين.

وعلى ذلك، فقيام المنظم الاجتماعي بأدواره الوظيفية المهنية، تتحدد وفق المكانة التي يشغلها، ومدى إدراكه لتوقعات المجتمع منه لاحتلاله هذه المكانة، بالإضافة إلى مدى إستعداده وخبرته وتقديره للمواقف التي يتعامل من خلالها مع المجتمع. ومعنى آخر، فإن سلوك المنظم الاجتماعي وقيامه بأدواره، يتوقف على تحديده لما نسميه بالسلوك المطلوب، وأيضاً إدراكه للسلوك المرفوض من قبل الجماعة.

فإدراك المنظم الاجتماعي للسلوك المقبول، يجعله يسلك، أو يقوم بأدواره وفق توقعات المجتمع، كما أن إدراكه للسلوك المرفوض، يساعده على اختيار أنسب طرق العمل مع جماعات المجتمع للتأثير، أو للعمل على تغيير توقعاتهم أولاً قبل قيامه ببعض الأدوار التي قد يرفضها المجتمع.

هذا، ويجب أن نفرق بين مصطلحات ثلاث متعلقة بالدور، هي^(١):

١ - سلوك الدور، أو أداء الدور Role Acting

وهو العملية الأساسية في أداء الدور على ضوء التوقعات المحيطة، وتفاعل الفرد مع الآخرين. أي الممارسة الفعلية لأداء الفرد للدور المتوقع منه.

٢ - لعب الدور Role Playing

وهو ليس الدور الحقيقي، وإنما أداء أدوار تتعلق بمواقع أو مراكز لا يحتلها الفرد حقيقة، كالتمثيل، أو المحاكاة، ولذا، يجب علينا أن نفرق بين أداء الدور ولعبه.

٣ - أخذ الدور Role Taking

وهو نشاط عقلي مؤقت، بأن يضع الشخص نفسه في الدور الذي سوف يقوم به الآخرون، لكي يستطيع أن يتنبأ بسلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم. ونخلص من ذلك إلى تحديد الأبعاد التي يتحرك من خلالها المنظم الاجتماعي في أدائه لدوره:

١ - يحتل المنظم الاجتماعي مركزاً داخل جهاز تنظيم المجتمع وفقاً لمسئوليته ووظائفه.

٢ - هناك أدوار يقوم بأدائها نتيجة لاحتلال هذا المركز، ويمارس هذه الأدوار، من خلال التوقعات المختلفة، وهي أدوار مفروضة إلى حد ما، ولكن يتحرك من دور إلى آخر تبعاً لاختلاف التوقعات الموقفية.

٣ - تحدد ثقافة المجتمع معنى المركز الاجتماعي وظيفياً في شكل مجموعة من

(١) أنظر المرجع السابق، ص ٨٢-٨٧.

الواجبات والحقوق، وتتفاوت دقة هذا التحديد حسب شدة ارتباط المركز بالثقافة الأساسية للمجتمع.

الأدوار التي يمارسها المنظم الاجتماعي هي الجانب الديناميكي للمركز الاجتماعي الذي يحتله وما يرتبط به من حقوق وواجبات، ويتحدد سلوكه لهذا الدور على توقعاته. وهذا يفسر أسباب تفضيل المنظم الاجتماعي للدور على آخر حسب توقعاته، وتوقعات الآخرين.

وإذا كانت محدّدات الدور بهذا الوضوح، فلماذا نتوقع أن يختلف أنماط المنظمين الاجتماعيين فيما بينهم عند أداء الأدوار المطلوبة منهم؟

وللإجابة على هذا التساؤل، يجب الإحاطة بأنه إذا كان المركز هو الوحدة الاستاتيكية لأي منظمة اجتماعية، فإن هناك ثلاثة عوامل تؤدي إلى تشابه سلوك الأفراد الذين يحتلون نفس المركز، هي:

١ - الاختيار: بمعنى انتقاء الفرد أو الأفراد الذي يحتلون هذا المركز، وهذا يتطلب إنتقاء أفضل العناصر من الخريجين الذين يرغبون العمل كمنظمين اجتماعيين في جميعات التنمية.

٢ - الإعداد النظري، والذي يُعطي الخلفية النظرية للمنظم الاجتماعي أثناء إعداده، إلتفري، سواء كانت مبادئ أو مفاهيم أو قيم أو فلسفات أو معتقدات لتساعده على ممارسة دوره في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.

٣ - التدريب الذي يُشكل الفرد بالصورة المطلوبة، ويتمثل ذلك في الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي أثناء فترة الدراسة، مما يؤدي إلى توحيد المصطلحات التدريبية، والتمرس على أساليب الممارسة في المجال العملي.

ولكن يأتي الاختلاف بين أنماط المنظمين الاجتماعيين، لأحتواء الثقافة نفسها على أنماط سلوك الأفراد. وفي ذات الوقت لا يوجد فرد يعرف محتوى كل الثقافة، سواء بالنسبة للزمن الحاضر، أو ما تحتويه من أزمنة ماضية، وهكذا، فإنه لا يوجد فرد يسلك وفق كل محتوى الثقافة. بمعنى أننا نجد أن كل منظم يعمل، إنما يؤدي دوره وفقاً للموقف الذي يتعامل معه، أو الجماعة التي ينضم إليها وهكذا، فإن سلوكه أو أدائه لدوره، يحكمه الزمان، والمكان، والمنظم ذاته، والجماعة التي يعمل معها.

وهناك عوامل أخرى تؤدي إلى اختلاف أداء المنظم الاجتماعي لدوره مع توقعات أفراد المجتمع، أو مقاومته لاتباع هذه التوقعات، من بينها:

- ١ - السمات الشخصية للمنظم الاجتماعي.
- ٢ - تعدد واختلاف الثقافات الفرعية التي ينحدر منها المنظمين الاجتماعيين.
- ٣ - قوة التنظيم، أو الضغوط التي يتعرض لها المنظم عند خروجه من مسئوليات دوره، وبالطبع نتوقع التقلد والاختلاف، كلما كان التنظيم متهاوناً.
- ٤ - مدى إدراك المنظم لهذه الضغوط.
- ٥ - اختلاف الأهمية النسبية للحوافز الإيجابية في نظر أعضاء التنظيم.
- ٦ - طبيعة العقوبة الاجتماعية التي توجد لأي فرد داخل الجماعة أو التنظيم عند قيامه بالدور بطريقة تخالف توقعات الجماعة أو التنظيم.

ثانياً : الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي:

يمكن تقسيم القادة إلى نوعين أساسيين، هما:

- ١ - القادة المهنيون الذين يتم إعدادهم بطريقة معينة لممارسة المهنة.
- ٢ - القادة الشعبيون الذين ينبعون من المجتمع نفسه، ويجب اكتشافهم واختيارهم، وتدريبهم لتحمل مسئولياتهم بكفاءة وفعالية أفضل.

والمنظم الاجتماعي هو الذي يمثل القائد المهني الذي يتم إعداده لممارسة دوره المهني مستخدماً طريقة تنظيم المجتمع في ذلك، وهو بؤرة اهتمامنا في هذا المجال، ومن ثم نتناول مناقشة مجموعة الأدوار الوظيفية التي يقوم بها لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع، ولكتنا قبل مناقشة أدواره المهنية، وجب علينا أن نضطلع على كيفية اختياره وإعداده، وكذلك الصفات التي يجب أن يتسم بها، والسلوك المهني الذي يتبعه.

- كيفية اختيار وإعداد المنظم الاجتماعي:

ويتم إعداد المنظم الاجتماعي كقائد مهني في معاهد أو كليات متخصصة في الخدمة الاجتماعية تمنح درجات البكالوريوس، والماجستير والدكتوراه في الخدمة الاجتماعية.

وتقوم الدراسة في هذه المعاهد والكليات على ثلاثة محاور أساسية هي:

- ١ - دراسة المواد الأساسية التي تتضمن كل المواد التي ترتبط بمهنة الخدمة الاجتماعية، وتساهم في تكوين ركيزة علمية لها، وتلك التي قد الإخصائي الاجتماعي بالمعرفة اللازمة لممارسة مهنته.

- ٢ - دراسة المواد المهنية التي تتضمن الطرق المهنية التي يمارسها الإخصائي الاجتماعي في عمله مع الأفراد والجماعات والمجتمعات، وكذلك في قيامه بالبحوث، وإدارة المؤسسات الاجتماعية

٣ - التدريب الميداني في المجالات المختلفة لمهنة الخدمة الاجتماعية، ليكتسب الإخصائي الاجتماعي الخبرات والمهارات اللازمة لممارسة عمله.

وفي المجتمعات التي لم تنشط فيها مهنة الخدمة الاجتماعية بعد، قد يعمل الإخصائي الاجتماعي بؤهل أقل من البكالوريوس يحصل عليه من معاهد التعليم التي لم تصل إلى مستوى التعليم العالي، أي التي لا تمنح درجات جامعية أو ما في مستواها.

وما لاشك فيه، أنه يحدث تغيير في شخصية طالب الخدمة الاجتماعية، لكي يصبح إخصائياً اجتماعياً، ولذلك يجب أن يكون هناك تطابق نسبي بين الخصائص المفروض أن يتحلى بها الإخصائي الاجتماعي مع خصائص طالب الخدمة الاجتماعية، كي لا تتعارض شخصية هذا الطالب لتغير عنيف قد لا تُعتمد عقبا، كما يجب أن تتمشى قيم الطالب إلى حد كبير مع قيم المهنة، ولذلك يُختار الطالب المتقدم لدراسة الخدمة الاجتماعية على أساس مجموعة من الخصائص أهمها:

- ١ - إتزان الشخصية.
- ٢ - الاتساع النسبي لمعلوماته العامة.
- ٣ - الرغبة والاستعداد للعمل المهني.
- ٤ - الميل لدراسة العلوم الإنسانية وعلوم المجتمع.
- ٥ - القدرة على التفكير الموضوعي التحليلي.
- ٦ - الثقة في النفس وفي الغير.
- ٧ - قابلية لتكوين علاقات جيدة مع الغير.
- ٨ - الإحساس بمواقف الآخرين وتقديرها.
- ٩ - تقدير شعور الآخرين والاستجابة مع الكل طبقاً لظروفه.

- ١٠- المقدرة على معرفة متى يُعطى ومتى يمتنع عن العطاء.
 - ١١- المقدرة على معرفة متى يتحمل المسؤولية ومتى يستند إلى الغير.
 - ١٢- المقدرة على استخدام السلطة دون أن يكون متسلطاً، ودون استخدامها لإشباع حاجاته الشخصية.
 - ١٣- المقدرة على حب الغير، وعدم تركيز الحب على الذات فقط.
 - ١٤- الإيمان بالعدل على تحقيق الأهداف التي تخدم المصالح العام دون التركيز على تحقيق الأهداف التي تخدم المصالح الشخصية.
 - ١٥- المقدرة على التضحية، وإنكار الذات، وعدم توقع الشكر والجزاء والاستحسان من الآخرين.
 - ١٦- هبة النفس للمهنة بقدر كاف، بمعنى أنه لا يبحث عن مهنة تتطلب منه عمل ساعات معينة وتأدية واجبات محددة.
- وبحاول لبيان الاختيار أن تتأكد بقدر استطاع من توافر هذه الخصائص في الطلاب الذين تختارهم للدراسة الخدمة الاجتماعية من خلال الاختبارات، والمقابلات الشخصية التي تُعقد لهذا الغرض. ثم تعمل الدراسة على تثبيت هذه الخصائص وتنميتها لدى الطلاب، لكي يصبحوا قادة مهنيين يستطيعون تأدية أعمالهم بنجاح بعد تخرجهم من خلال ممارستهم لأدوارهم المهنية (١).

- الصفات التي يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعي:

إنه من السهولة المنظم الاجتماعي إنما تأثروا بالغ في ممارسته لدوره، وذلك لأن

(١) سيد أ. بكر حساين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

مع المجتمع يتسم بطابع فني، يعتمد في أدائه إلى حد ليس بالقليل على شخصيته. هذا فضلاً عن أن عمله لا يؤدي روتيناً بل يتطلب قدراً كبيراً من التفكير، وقدح الذهن، كما أنه يركز على قاعدة عريضة من المعرفة العلمية المتكاملة، ولذلك يجب أن يتصف المنظم الاجتماعي بمجموعة من الصفات العقلية والمهنية والشخصية التي يتلخص أهمها فيما يلي:

١ - توفر قدر من الذكاء العام، بالإضافة إلى قدر من القدرات العقلية الخاصة، كالقدرة على الإبداع والابتكار ليتمكن من التغلب على الصعوبات التي تصادفه في عمله، والقدرة على التحليل ليتمكن من تحليل العوامل المتداخلة في المواقف المختلفة، والقدرة على إيجاد العلاقات بين الظواهر كي يتمكن من تقدير الموقف الذي يتعامل معه بشكل متكامل.

٢ - إتقان الشخصية والثبات والاستقرار في المعاملة حتى يتمكن من التعامل معهم أن يتوقعوا منه استجابات مهنية معينة في المواقف المختلفة.

٣ - إتساع الأفق وكفاية المعلومات العامة، فضلاً عن تمكنه من المواد التأسيسية التي يحتاج إليها في عمله، كما يجب أن يكون ملماً إماماً واسعاً بالمعرفة العلمية بمهنة الخدمة الاجتماعية، مطلعاً على كل ما تتوصل إليه المهنة من معارف وممارسات جديدة.

٤ - إتقان المهارات المهنية الضرورية لأدائه لعمله، كالمهارة في تدير المشاعر، والمهارة في مساعدة أفراد المجتمع وجماعاته وتنظيماته على التعبير، والمهارة في استخدام الموارد والإمكانات، فضلاً عن المهارة في إقامة علاقة مهنية ناجحة إلى غير ذلك من المهارات.

٥ - الالتزام بالموضعية وعدم التحيز، وذلك باستناده إلى الحقائق الملموسة في اتخاذ القرارات.

- ٦ - الاستفادة من مجموعة الخبرات السابقة له، ولزملاء مهنته، حتى يتجنب الانزلاق في صعوبات سبق الوقوع فيها، وتم التوصل إلى كيفية تفاديها.
- ٧ - أن يكون متحمساً لمهنته، مؤمناً بها، شديد الولاء لها، ساعياً إلى تطويرها وتقديمها ورقة مكانتها في المجتمع، ولديه الرغبة التلقائية في تحمل المسؤولية.
- ٨ - الفهم الكامل للمجتمع، والوعي العميق بكل ما يدور فيه من تعاون أو تنافس أو تعصب أو -نزاعات، أو تقبل أو مقاومة، أو إيجابية أو تواكل وسلبية، وماشابه ذلك لما له من تأثير في العلاقات الاجتماعية بالمجتمع.
- ٩ - معرفة مواضع القوة والضعف في المجتمع، ومن يدهم السلطة والعمل على ضمان تعاونهم، ولا سيما موظفي الدولة لضمان نجاح مشروعات المجتمع.
- ١٠ - معرفة القادة الشعبيين في المجتمع، والعمل على اكتشافهم، والتعرف على شخصياتهم، ومراكزهم الاجتماعية، واتجاهاتهم وسلوكهم، ومدى تقبل سكان المجتمع لهم، ومدى تقبلهم لهؤلاء السكان، ومدى تأثيرهم في المجتمع.
- ١١ - الإلمام الكامل بالقيم والاتجاهات والعادات والتقاليد والمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع، حتى يُعضد الصالح منها، ويتعامل مع غير الصالح منها كي لا تكون سبباً في عرقلة بعض المشروعات أو البرامج التي يحتاج إليها المجتمع.
- ١٢ - الفهم الواعي لاحتياجات ومشكلات المجتمع الذي يعمل معه، كي يكون أقدر على مساعدته^(١).

(١) أنظر المرجع السابق، ص ٤٥٢، ٤٥٤.

- السلوك المهني للمنظم الاجتماعي:

يجب أن يقوم المنظم الاجتماعي بممارسة دوره على أساس الفهم الواعي، والمعرفة الكاملة لفلسفة الخدمة الاجتماعية عامة، ولتنظيم المجتمع وماهيته خاصة، والعمل الجاد على تحقيق أهدافه^(١) التي تساعد بدوره في تحقيق أهداف المجتمع، مستخدماً كل العمليات والأساليب والوسائل الممكنة، وملتزمًا بمبادئ المهنة وأخلاقياتها^(٢).

وسوف نلخص فيما يلي الإطار العام الذي يُحدد السلوك المهني للإخصائي الاجتماعي بصفة عامة، وللنظم الاجتماعي بصفة خاصة، فيجب عليه أن:

١ - يكون واضحاً في تصرفاته، شريفاً في معاملاته، متواضعاً في علاقاته مع الناس.

٢ - لا تؤثر مشكلاته الذاتية على أعماله مع المجتمع.

٣ - لا يتخذ من عمله مع المجتمع وسيلة لإشباع رغباته الشخصية، وتحقيق مصالحه الذاتية، أو في الدعاية لنفسه.

٤ - لا يزوج بنفسه في وعود لا يستطيع الوفاء بها، وإذا وعد، وجب عليه تنفيذ وعده.

٥ - يكون متفهماً لحذره علاقاته المهنية بسكان المجتمع، كي لا تتطور إلى علاقات شخصية تخرج عن نطاق مبادئ المهنة.

(١) يقصد بها أهداف تنظيم المجتمع، والتي يتوحد معها المنظم الاجتماعي.

(٢) إ. إ. عليم عبد الهادي محمد اللبجي دور الخدمة الاجتماعية في كفاءة أداء.

العمال الصناعيين وتوافقهم مع العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب - جامعة الإسكندرية ١٩٨١، ص ٨٦.

٦ - يكون موضع ثقة زملائه من جانب، وأفراد وجماعات وتنظيمات المجتمع من جانب آخر، ويحافظ على سرية مآلديه من معلوماته وألا يتحدث عنها إلا في حدود المراقف المهنية.

٧ - يراعى في تعامله مع سكان المجتمع عاداتهم، وتقاليدهم، وقيمهم، ومعاييرهم الأخلاقية، إلى أن يستطيع تغيير أو تعديل السلبي منها (١).

والمنظمين الاجتماعيين، يجب أن يكونوا على درجة عالية من التخصص العلمي والمهني، لأنهم يتعاملون مع منظمات اجتماعية، لها أغراض متعددة.

لذا، يتحتم أن يكون المنظم الاجتماعي مطلع وملم بالعلوم الاجتماعية، للتعرف على المشكلات الخاصة بالمجتمع ومؤسساته. ويجب أن يتوفر فيه قبوله للجماعات التي يعمل معها، والتزامه بأهداف وأغراض المؤسسة التي يعمل بها. وأن يعمل على أن تكون أهداف المؤسسة مقبولة ومنهومة للمجتمع، وأن يكون حلقة اتصال بين المجتمع، والمؤسسة أو الجهاز الذي يعمل به.

ومن المهم معرفة الحد الذي يصعب فيه التدخل في جماعات المجتمع بسبب مشكلات عدم الثقة، والمدى الذي يصعب فيه التحكم في الالتزامات عن طريق جهاز التنظيم.

ولكي يكون تنظيم المجتمع مفيداً وفعالاً، يجب تقييم المدى الذي يمكن أن يصل إليه أهالي المجتمع، من تقبل سياسة أجهزة تنظيم المجتمع (١).

(١) أنظر سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٤٨١، ٤٨٢.

(٢) أنظر أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - مبادئ وأسس ونظريات، مرجع سابق، ص ١٩٤.

وأخيراً، نحب أن نوه إلى أن دور المنظم الاجتماعي حساس ودقيق، فقد يؤمن المواطنون بأنشطة تنظيم المجتمع، ويلتفون حولها، ويتكالبون على نجاحها. أو قد يكفر بها المواطنون، ويعرضون عنها، ويتعمدون فشلها. وذلك بسبب انطباعهم عن الصورة التي يكونونها عن المنظم الاجتماعي الذي يعمل معهم، وعن الجهاز الذي يشله في المجتمع، وعن المهنة التي ينتمي إليها، من خلال ممارسته لدوره.

ولذلك، يجب على المنظم الاجتماعي، أن يكون واعياً لممارسة دوره، كما يجب أن يكون متمسكاً بصفاته وسلوكه المهني، بل متحيزاً لها^(١).

ويمكن أن نلخص أهم ما يتضمنه دور المنظم الاجتماعي في القيام بالأعمال التالية، أو المساهمة فيها^(٢):

- ١ - وضع سياسة جهاز تنظيم المجتمع، وتحديد أهدافه في ضوء السياسة العامة للمجتمع، وطبقاً لأيديولوجيته وثقافته وظروفه وأوضاعه.
- ٢ - العمل على مساعدة مجلس الإدارة، أو اللجان التي يُسند إليه العمل معها لتأدية مهمتها بنجاح.
- ٣ - القيام بالبحوث والدراسات للتعرف على احتياجات المجتمع ومشكلاته، وموارده وإمكاناته.
- ٤ - وضع خطة العمل على أساس الأهداف التي يُعدها سكان المجتمع، لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاته، مع مراعاة ترتيب تلك الاحتياجات والمشكلات

(١) أنظر سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٤٨٢.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٥٦-٤٥٨.

حسب أولويتها، والعمل على البدء بأكثرها أهمية من وجهة نظر المجتمع، وبشرط توفر الموارد والإمكانيات اللازمة لمراجعتها، وتقسيم الخطة إلى مراحل زمنية، في ضوء موارد وإمكانيات المجتمع واستعداده للعمل المشترك.

٥ - العمل على تنسيق جهود هيئات ومؤسسات وجمعيات المجتمع لمنع تكرار أو تضارب الخدمات التي تقوم تلك الوحدات بتقديمها لسكانها.

٦ - العمل على حل المشكلات أو الصراعات أو التناقضات التي قد تنشأ بين أفراد وجماعات وتنظيمات المجتمع، وتقوية الروابط، وتحسين العلاقات بين مثلي تلك الوحدات في أجهزة تنظيم المجتمع.

٧ - العمل على إيجاد بعض المشروعات العامة التي تستفيد منها الوحدات المثلة في جهاز تنظيم المجتمع، والتي تفيد المجتمع في نفس الوقت. مثل مراكز التدريب، ومكاتب التطوع، ومشروعات التمويل.

٨ - العمل على اكتشاف القادة الشعبيين أو الطبيعيين، والمساهمة في تدريبهم لتحمل مسئوليات أنشطة الرعاية الاجتماعية في المجتمع.

٩ - القيام بمد الهيئات والمؤسسات والجمعيات الموجودة في المجتمع بالمشورات الفنية، التي تساعد على القيام بمسئولياتها خير قيام.

١٠ - تنظيم المؤتمرات والاجتماعات، والندوات، والمناقشات، ونشر المطبوعات، والقيام بمشروعات نموذجية، ومماثبه ذلك للعمل على نشر الوعي، وتنوير الرأي العام، للعمل على إنشاء التنظيمات الجديدة، التي قد يحتاج إليها المجتمع.

١١ - العمل على تشجيع تطوع أفراد المجتمع، للمساهمة في برامج وأنشطة

الرعاية الاجتماعية، وتنظيم هذا التطوع.

١٢- العمل على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئات والمؤسسات والجمعيات لسكان المجتمع، على أن تؤدي تلك الخدمات بالطريقة التي ترضى هؤلاء السكان، وتحفظ عليهم كرامتهم.

١٣- تنظيم مكتب أو قسم للاستعلام بجهاز تنظيم المجتمع، لكي يستطيع السكان التعرف عن طريقة على الهيئات والمؤسسات والجمعيات الموجودة بالمجتمع، وأنواع الخدمات التي تقدمها تلك الوحدات، وطريقة الحصول عليها.

١٤- قياس الرأي العام لسكان المجتمع، وتحليله، وعمل الدعاية العملية اللازمة للرد عليه.

١٥- العمل على موازنة المشروعات الحكومية، وتشجيع سكان المجتمع على مساندتها، وتدعيمها، والاستفادة منها، وتحديد العلاقة بين الأجهزة الأهلية والحكومية التي تمارس أنشطة تنظيم المجتمع، أو الأنشطة التي ترتبط بها.

١٦- تسجيل جميع الأعمال والأنشطة والمشروعات والبرامج التي يقوم بها جهاز تنظيم المجتمع، والتأكد من أنها تُسجل تسجيلًا دقيقًا.

- تقويم جميع أعمال ومشروعات وبرامج وأنشطة جهاز تنظيم المجتمع لقياس مدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه، وكذلك تقويم المنظم الاجتماعي لأعماله ودوره المهني الذي يمارسه مع المجتمع.

١٨- غير ذلك من الأعمال التي تقتضيها طبيعة العمل والظروف المحيطة به، أو ما يقرره المسئولون عن جهاز تنظيم المجتمع، وذلك في حدود مبادئ وقيم وفلسفة مهنة الخدمة الاجتماعية من جانب، وأيديولوجية وسياسة المجتمع

من جانب آخر.

وراء الأمر، أن قيام المنظم الاجتماعي يتحمل كل هذه المسؤوليات، يستلزم منه أن يقوم بتأدية مجموعة الأدوار التي ترتبط ببعضها البعض، وتكمل بعضها البعض وتتداخل وتتشابك مع بعضها البعض، بحيث تبرز في شكل دور مهني متكامل، يمارسه المنظم الاجتماعي.

ولذلك، قام كثير من المتخصصين والمهتمين بتنظيم المجتمع، بتقديم وجهات نظرهم فيما يتعلق بالأدوار الوظيفية المهنية التي يجب أن يقوم بها المنظم الاجتماعي، وهذا ما سوف نستعرضه في الجزء التالي.

ثالثاً : نظريات دور المنظم الاجتماعي:

- مفهوم «دور» المنظم الاجتماعي:

يمكن النظر لمفهوم الدور من زوايا متعددة يكمل كل منها الآخر (١):

١ - الزاوية المرضوعية: ومن خلالها نرى الدور عبارة عن مجموعة التوقعات التي يرى الآخرون أن شاغل أحد المراكز يجب أن يسلك وفقاً لها في علاقاته مع شاغلي أحد المراكز الأخرى، ويمكن أن نطلق على هذا الجانب توقعات الدور Role Expectations أو الدور الموصوف Prescribed Role.

(1) Morton Deutch, et al., Theories in Social psychology, مكتبة جامعة نيويورك،
N.Y., 1965, p.p. 173-188.

عن إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٣، ص ١٦١، ١٦٢.

٢ - الزاوية الشخصية: ومن خلالها يمكن النظر إلى الدور على أنه «السلوك الذي يدرك شاغل المركز أن الآخرين يتوقعونه منه خلال تفاعله مع شاغلي مركز آخر معين».

ويمكن أن نسمى هذا الجانب بالفكرة عن الدور Role Conception أو بالدور الذاتي Subjective Role.

٣ - الزاوية الواقعية: ومن خلالها يمكن النظر إلى الدور على أنه «السلوك الظاهري المحدد الذي يسلكه شاغل المركز أثناء تفاعله مع شاغلي مركز آخر». وقد يسمى هذا الجانب بأداء الدور Role Performance أو بالدور المنفذ Enacted Role.

ومفهوم الدور على هذا الأساس، مفهوم له فائدته في تحليل تلك الانتظامات في السلوك التي تميز العلاقات الاجتماعية من جهة، وتفسير ما قد يعترض هذه العلاقات من صعوبات من جهة أخرى. فكل مركز يشغله الإنسان، تحيطه الحياة الاجتماعية المنظمة بمجموعة من التوقعات، التي تكون بمثابة المؤشرات التي توجه سلوك الفرد إلى المسالك المتفق عليها اجتماعياً، ولذلك تتيسر العلاقات بين أفراد المجتمع، ومن الممكن أن نتوقع العديد من المشكلات، إذا لم يكن هناك «اتفاق» على تلك التوقعات أساساً، أو إذا كان إدراك الفرد لها غامضاً، أو إذا كانت الأدوار المختلفة المرتبطة بنفس المركز أو بالمراكز المختلفة التي يشغلها الفرد في وقت ما متناقضة، أي تفرض مطالب متعارضة على نفس الشخص شاغل تلك المراكز.

وإذا كان الإخصائي الاجتماعي المتشغل بتنظيم المجتمع، شخصاً يشغل مركزاً معيناً، هو مركز «المنظم الاجتماعي»، فإن من الممكن ولاشك تحليل ما يقوم به هذا المنظم من عمل، وأن نحدد سلوكه المهني في علاقاته مع الآخرين، الذي يتصل بمنظم اجتماعي بهم، في ضوء نظرية الدور السابقة، بل ومن الممكن أيضاً، إدراك

الصعوبات التي يواجهها في عمله من خلال نفس المفاهيم التي تبني عليها تلك النظرية.

وسنحاول فيما يلي أن نوضح توقعات المهنيين من رجال الخدمة الاجتماعية عموماً، والمتخصصين في تنظيم المجتمع خصوصاً، حول طبيعة عمل المنظم الاجتماعي، وما يجب أن يلتزم به من سلوك بإزاء شاغلي المراكز التي يرتبط بها مركزه بحكم عمله المهني، مع الإشارة إلى توقعات هؤلاء الآخرين وتصوراتهم لما يجب على المنظم القيام به، كما نوضح ما يترتب على الاختلافات من هذه المنظورات من مشكلات.

ويرى كرامر Kramer، وسيكت Specht،^(١) أن مفهوم الدور المهني يشير بصفة عامة لوصف السلوك الذي يجب أن يلتزم به المنظم الاجتماعي أثناء قيامه بعمله، وفي علاقاته مع الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات المحلية. ويعني هذا أسلوب المنظم الاجتماعي خلال أدائه لعمله، لن يتكون من مجموعة من التصرفات التلقائية التي تستهدف منها إشباع حاجاته هو، وإنما هو سلوك واع مقصود، يسترشد بمجموعة من المبادئ والمفاهيم المستمدة من العلوم الاجتماعية، ومن الخبرات المهنية المتراكمة، ويسعى لتحقيق أهداف معينة، هي التي تُعطي المنظم الاجتماعي مبرر وجوده في المجتمع المحلي.

وإذا كان المفروض أن الواقع العملي هو المرجع الأخير الذي استقى منه كل أساتذة تنظيم المجتمع الذين حاولوا صياغة دور المنظم الاجتماعي، إلا أن محاولاتهم قد اختلفت في نتائجها إختلافاً بيناً، ولم تخرج في جملتها عن مستوى

(1) Ralph Kramer & Harry Specht, eds., Readings in Community Organization practice, prentice - Hall, N. J., 1969, p. 257

الانطباعات التي تحتاج إلى الكثير من التمهيص العلمي الدقيق^(١).

ولو حاولنا أن نتتبع العوامل التي أدت إلى إختلاف نتائج تلك الجهود التي بُذلت لصياغة دور المنظم، لأتضح لنا ما يلي: (٢)

١ - إختلاف مستوى التجريد:

حيث فضّل بعض الكتاب حصر مايقوم به المنظم الاجتماعي من أنشطة خلال عمله اليومي في مجال أو مجالات متقاربة، وأكتفى بتصنيف تلك الأنشطة تحت بعض العناوين العامة، فيما يعرف بالدور الوصفي.

ورغم قيمة هذا الأسلوب في توضيح مايقوم به المنظم الاجتماعي من أعمال، فإنه من المحتم وفقاً لهذا المستوى، أن نضع تصنيفات متعددة، يلائم كل منها مجالاً بعينه، أو عدة مجالات مترابطة. ولعل هذا التصور، هو ما دفع بالكثير الكتاب للارتقاء بمستوى التجريد، عن مجرد كتابة قوائم الأنشطة أو تصنيفها في فئات إلى وضع صياغات تحصر العوامل المشتركة بين مايقوم به المنظم من أنشطة في مختلف المجالات، وتعبر عنها تعبيراً عاماً.

٢ - إختلاف النماذج التي تستند إليها الممارسات المختلفة:

ونظراً لصعوبة التجريد، فإنه غالباً ما يحتاج إلى نموذج يستند إليه البناء التجريدي، ولقد اختلف الكتاب في النموذج الذي اختاره كل منهم. فعلى حين

(١) Ibid, p. 259.

(٢) أنظر كل من:

• إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، مبرمج طباعة
ص ١٦٦-١٦٤.

- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٢٠-١٢٢.

فضل البعض الاستناد على نموذج دور إخصائي خدمة الفرد أو دور المعالج النفسي مثل محاولة روس M. Rosse سنة ١٩٥٥ مثلاً، فإن آخرين فضلوا الاستناد على نموذج خدمة الجماعة مثل محاولة نيوسetter W. Newstetter سنة ١٩٤٧. فكان هذا أيضاً مصدراً آخر لاختلاف الصياغات.

٢ - إخلال المراحل التاريخية التي صدرت فيها كل محاولة:

إن المحاولات القديمة - قبل الاعتراف بطريقة تنظيم المجتمع كأحدى طرق الخدمة الاجتماعية - كانت تحاول إثبات انتماء طريقة تنظيم المجتمع، وتبعيةها إلى مهنة الخدمة الاجتماعية، على خلاف المحاولات الحديثة، التي لم يعد يهمها ذلك، حيث قد تم الاعتراف بالطريقة فعلاً. ولهذا لم يعد ذلك قيداً عليها، بل انطلقت متحررة في اتجاه الاستجابة لمتطلبات الممارسة، ولمعطيات ظروف المجتمع.

هذا من جانب، ومن جانب آخر، فإن تطور الممارسة ذاتها، وتقدم العلوم الاجتماعية والسلوكية، والانفتاح على النظريات الحديثة والنهل منها، كل هذا كان له أثره في الاختلاف بين المحاولات القديمة والحديثة.

ومن جانب ثالث، فإن التطور الفكري لمفهوم الطريقة ذاتها واختلافه عبر فؤ الإطار النظري للطريقة، ساعد هو الآخر في وجود هذه الاختلافات بين تلك الصياغات.

٤ - إخلال مجالات العمل:

ونعني بها أن كلاً من هذه المحاولات تأثرت بنموذج العمل المتبع في نوع معين من الأجهزة، أو في مستوى معين من مستويات المجتمع.

فبينما تأثرت محاولة روس M. Rosse في صياغته لدور المنظم الاجتماعي بالعمل في مشروعات تنمية المجتمع المحلي الصغير، نجد محاولات لين R. Lain،

ونيوستتر W. Newstetter تأثرت بالعمل في مجالس الهيئات الاجتماعية ، في الوقت الذي تأثرت فيه محاولات جروسر Grosser بالعمل في منظمات الحقوق المدنية وحقوق القراء.

٥ - إختلاف الظروف المجتمعية، والتغيرات الاجتماعية السائدة؛

حيث أن هذه الظروف تمثل الإطار العام الذي تتفاعل من خلاله جميع العوامل السابقة، فإذا كانت محاولات روس أقرب إلى القبول في فترات معينة، -تخوف المجتمع الغربي من ديمقراطية التكتروقراطية-، فهي تمثل في ذات الوقت انعكاساً للمناخ السائد في منتصف خمسينات هذا القرن في الولايات المتحدة الأمريكية. بينما نجد المحاولات التي ظهرت في الستينات، تعكس هي الأخرى المناخ السائد في هذا الوقت بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث السخط الاجتماعي، وثورات القراء والمحرمين.

- المداخل التي تحدد دور المنظم الاجتماعي؛

قبل أن نناقش المحاولات المختلفة لأساقفة تنظيم المجتمع لتحديد الأدوار المهنية للمنظم الاجتماعي، سوف نناقش المداخل المختلفة، والتي من خلالها يتم تحديد الأدوار الوظيفية المهنية للمنظم الاجتماعي. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة مداخل أو منظورات لتحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي. هي (١)؛

١ - المدخل الرصني؛

إن هذا المدخل يركز على وصف، أو سرد الخطوات التي ينبغي للمنظم الاجتماعي أن يخطوها، أو يسير على هديها. وذلك عن طريق إعداد قائمة بأهم

(١) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٢٤-١٢٦.

الأعمال والأنشطة التي يؤديها، أو يستعين بها المنظم الاجتماعي في عمله.

وعلى ذلك، يكون المستوى الوصفي - أو التصنيفي - هو أسهل المستويات وأقلها تجريداً. ولهذا يتميز هذا المدخل بالطابع «الدرسي»، حيث يفيد كل من الدارس أو الممارس المبتدئ.

وتعد هذا المنظور من أقدم النظورات جميعها، حيث ترجع أول محاولة وصفية إلى بدايات عشرينات هذا القرن، وهي محاولة «الخطوات العشر» الشهيرة، للعالم إدوارد ليندمان Edward Lindman عام ١٩٢١. كما يوجد أيضاً محاولات وصفية حديثة، كمحاولة أستاذنا الدكتور سيد أبو بكر عام ١٩٧٦.

٢ - المدخل التحليلي:

وهذا المدخل يتجاوز مستوى الوصف إلى مستوى التحليل، حيث يعمد إلى تصنيف كل مجموعة متماثلة أو متشابهة من الأنشطة والجهد المهنية في فئة تصنيفية واحدة متجانسة. كما يركز هذا المدخل على الأدوار والجهد المشتركة التي يؤديها المنظم الاجتماعي في مختلف المجالات، ويعبر عنها تعبيراً عاماً. ولذا، يعتبر هذا المنظور أعلى من سابقه من حيث مستوى التجريد.

ومن أمثلة المحاولات التي تندرج تحت هذا المنظور، محاولة روس M. Rosse عام ١٩٥٥، وهي أقدم المحاولات التي عمدت إلى التصنيف والتحليل، وكذلك معظم المحاولات المعاصرة لتحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي.

٣ - المدخل النوعي:

وهو يقوم أساساً إما على مجرد الوصف وتقديم قوائم بالأعمال والأنشطة المهنية التي ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يؤديها، وإما على وضع تصنيفات تحليلية لأنشطة وجهود المنظم الاجتماعي، وذلك في مجال محدد، أو تنظيم معين.

ومن الملاحظ، أن هذا المدخل يركز على تحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي في نوع محدد من المجالات، أو نوع معين من المنظمات.

والمحاولات التي تندرج داخل نطاق هذا المنظور متعددة ومتنوعة، ومنها محاولة ألين ويد A.D.Wade لتحديد دور المنظم الاجتماعي في العمليات السياسية عام ١٩٦٦، ومحاولة دانييل تيرز D.Thursz لتحديد دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي عام ١٩٦٦، أيضاً، ومحاولة روبرت موريس R.Morris لتحديد دور المنظم الاجتماعي في التخطيط الاجتماعي في نفس العام أيضاً، ومحاولة أستاذنا الدكتور أحمد كمال لتحديد دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي (بالإسلوب الوصفي)، وكذلك دوره في المصنع (بالإسلوب التحليلي).

- المحاولات المختلفة لتحديد دور المنظم الاجتماعي:

وسنحاول فيما يلي عرض ومناقشة المحاولات المختلفة لتحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي من خلال المداخل والمنظورات سابقة الذكر:

أولاً: النظر الوصفي:

١ - محاولة إدوارد ليندمان عام ١٩٢١ Edward Lindman:

وتعتبر محاولة إدوارد ليندمان من أقدم المحاولات جميعها، حيث حددت دور المنظم الاجتماعي في عشرة خطوات، ينبغي على المنظم الاجتماعي القيام بها.

هذه الخطوات هي (١):

(١) Edward Lindman, The community: An introduction to the study of Community Leadership and organization, Association press, New York, 1921, p. 12.

- ١ - التعرف على احتياجات المجتمع بأساليب وبرامج علمية.
 - ٢ - مساعدة المجتمع على إدراك احتياجاته ومشكلاته، ويُفضل الاستعانة بجماعات من أهالي نفس المجتمع لنشر ذلك الإدراك بين ساكني المجتمع.
 - ٣ - النجاح في مساعدة المجتمع وقادته على إدراك احتياجاتهم.
 - ٤ - حث جماعات المجتمع للعمل على إشباع احتياجاتهم بأسرع ما يمكن.
 - ٥ - عرض بعض الحلول للتوصل إلى إشباع هذه الاحتياجات.
 - ٦ - مساعدة جماعات المجتمع للاتفاق على حلول تصلح لإشباع تلك الاحتياجات.
 - ٧ - القيام بالبحوث ذات الصيغة العلمية للإلام بالحقائق التي تؤثر على خطة العمل.
 - ٨ - مناقشة خطة العمل على أوسع نطاق، بحيث تشترك كل جماعات المجتمع -وخاصة ذات النفوذ- في تلك المناقشة، وذلك حتى تضمن اشتراك تلك الجماعات بجهودها -عن اقتناع- في العمل.
 - ٩ - بحث كل العروض المقدمة لخطة العمل، واستبعاد غير الصالح منها، وتعديل ما قد يصلح ليصبح أكثر صلاحية.
 - ١٠ - التوصل إلى اتفاق تام على خطة العمل، ترضى عنه كل الجماعات المشتركة بصفة خاصة.
- ويؤكد ليندلمان في النهاية، أن الواجب بعد ذلك، هو الشروع في تنفيذ هذه الخطة المتفق عليها.

- ٢ - محاولة أ.د. سيد أبو بكر عام ١٩٧٦:
- ولقد سبق الإشارة إليها، وذكرها تحت عنوان السلوك المهني للمنظم

الإجتماعي (أنظر ص ١٤٦).

وجدير بالذكر، أن أستاذنا الدكتور سيد أبو بكر، قد وضع هذا الدور لأول مرة عام ١٩٦٣.

ثانياً: المنظر التحليلي أو التصنيفي:

١ - محاولة ويلبر نيوستر Wilber Newstetter عام ١٩٤٧:

قام نيوستر بالترقية بين «العمل بين الجماعات»، «وبين العمل مع الجماعات» في بحث نشره عام ١٩٤٧ بعنوان «العمل بين الجماعات وكيف يختلف عن خدمة الجماعة». أشار فيه إلى أن تنظيم المجتمع يتضمن ثلاثة عمليات، إحداها فقط هي التي نستطيع أن نعتبرها عملية في نطاق الخدمة الاجتماعية، وهي «العمل بين الجماعات»، غير أن المنظم الاجتماعي يستطيع أيضاً مزاوله العمليات الأخرى، وهي العمليات «الإدارية»، و«التربوية» وذلك لضرورتها للنهوض بالمجتمع ككل (١).

فأما فيما يتعلق بالعمل بين الجماعات، فيعني به أن المنظم الاجتماعي حينما يعمل في المنظمة مع ممثلي الهيئات، فإنه لا يهتم بهم كأفراد، ولكن اهتمامه بهم كممثلين لوحدة منظمة أي جماعات، تلك الجماعات التي تمثل في مجموعها المجتمع المحلي، ولهذا، فإن عمل المنظم الاجتماعي لن يكون منصب على إشباع حاجاتهم الشخصية، وإنما سيبتد إلى تحسين العلاقات بين جماعات المجتمع المحلي، والتأكد من تمثيل كل الجماعات الهامة فيه، ومن وجود الممثلين الحقيقيين لتلك الجماعات في الجهاز الذي ينشأ لتحقيق المجتمع ككل، مع مساعدة هؤلاء المندوبين

(١) أنظر إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، *لماج ونظريات تنظيم المجتمع*، مرجع سابق، ص ١٦٩.

على العمل سواً لتحقيق تلك الأهداف، فهناك كله ضمان لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع في مساعدة المجتمعات على مواجهة مشكلاتها، وإشباع احتياجاتها.

ويرى نيويستتر أن هذا التركيز على «العلاقات» بين الجماعات في سعيها لتحقيق أهدافها المشتركة، هو ما يجعل تلك العمليات المهنية للعمل بين الجماعات جزءاً من الخدمة الاجتماعية، يستلزم المعارف والمهارات الفنية^(١).

ولقد حدد نيويستتر عمل المنظم الاجتماعي بالآتي: (٢)

١ - مساعدة الجماعات على تكوين الجهاز المناسب لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة.

٢ - مساعدة الأفراد على تشكيل جماعاتهم بأسلوب سليم.

٣ - مساعدة الأعضاء المثلين للجماعات على المساهمة في عمليات المجتمع بطريقة فعالة.

(1) Helen D. Green, Social work practice in community organization whiteside, inc., 1954, p. 34.

(2) Wilber I. Newstetter, The Social Intergroup Work process, proceedings of the National Conference of Social Work, San Francisco, 1947, Columbia university press, New York, 1948, p.p. 205-217.

- أنظر كل من:

Wilber I. Newstetter & Meyer Schwartz, Basic course in Community organization for Social Welfare for All students in Harry L. Lurie, The Community organization Method in Social Work Education, ed., The Council, New York, 1959, p.p. 209-230.

عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تعليم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٣٢-١٣٤.

ثم أضاف نيومستتر فيما بعد دوراً آخر للمنظم الاجتماعي أسماه بالعمليات الإنمائية أو الانشائية، ليكتمل بذلك دور المنظم الاجتماعي في أربعة عمليات هي: (١)

أ - عمليات مهنية للعمل بين الجماعات:

وتتمثل في جهود المنظم الاجتماعي لدعم التعاون والتنسيق بين جهود ممثلي الجماعات في جهاز تنظيم المجتمع، وبينهم وبين القادة الشعبيين والسياسيين في المجتمع، وذلك لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، واستخدام الموارد المادية والبشرية للعمل على تحقيقها، واستخدامها أيضاً في رعاية المجتمع مستقبلاً.

ب - عمليات إدارية:

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بجميع العمليات الإدارية التي تساعد جهاز تنظيم المجتمع على القيام بمزاولة وإحجاز مهامه قبل المجتمع، وتوفير كل الإمكانيات الإدارية اللازمة التي تهيئ للجهاز القيام بمسئوليته بكفاءة. كتوفير العاملين ذوي التخصصات المطلوبة، وتوزيع المسؤوليات عليهم، وتنظيم الإشراف على جميع الشئون الإدارية المختلفة، والتسجيل، وتنفيذ الميزانية، والتأكد من وجود اللجان المتخصصة، وتحديد مسؤولياتها، ومساعدتها على تأدية مهمتها، وتنسيق الجهود ودعم العلاقات وتنظيم الاتصال داخل الجهاز، وبينه وبين الهيئات والمؤسسات والجمعيات والأجهزة الأخرى، وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي تساعد الجهاز على النجاح في مزاولة نشاطه.

(١) سبأ أبو بكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع

ج - عمليات تربوية

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بجميع الأعمال التي تتعلق بشئون التدريب والتثقيف والاستشارة، والتوعية، والتوجيه، والتعليم، سواء بالنسبة للعاملين بالجهاز، أو داخل الهيئات الأعضاء، أو حتى بالنسبة للقيادات الشعبية، أو المتطوعين.

كما يقع على عنب المنظم الاجتماعي أيضاً، عمليات الاتصال والعلاقات العامة بالنسبة للمستويات سابقة الذكر. بما فيهم سكان المجتمع المحلي أنفسهم، ذلك بقصد استشارتها وتوعيتها بمسئولياتها ضماناً لشاركتها

وهذه العمليات التربوية، قد تكون مباشرة، أو غير مباشرة، رسمية، أو غير رسمية. وعموماً، فإن المنظم الاجتماعي يستخدم هنا كل الوسائل السمعية والبصرية، وكل وسائل الاتصال والعلاقات العامة، أو تنظيم الدراسات وغير ذلك من وسائل وأدوات التثقيف، والاستشارة، والتوعية، والتوجيه، والإرشاد.

د - عمليات إلمائية وإنشائية:

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بأي عمليات يراها ضرورية لإحداث تغيير اجتماعي مرغوب في المجتمع.

ويمكننا أن نقسم العمليات التي يقوم بها المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور إلى نوعين من العمليات، هما:

١١) عمليات ترمي إلى زيادة الموارد القائمة والإمكانيات المتاحة بالمجتمع

٢١) عمليات تهدف إلى اكتشاف موارد جديدة وإمكانيات يمكن إتاحتها. تشمل هذه العمليات اكتشاف قيادات شعبية أو رسمية ودعم أجهزة التنظيم بإدارات وأقسام جديدة، وتشكيل لجان جديدة، والقيام بحملات جمع المال

وتوفير واعتماد ميزانيات لمشروعات جديدة الخ.

٢ - مقارنة مواردي روس Murray G. Ross عام ١٩٥٥.

وتُعد محاولة روس لدور المنظم الاجتماعي من أولى المحاولات النظرية التحليلية الشاملة نسبياً إلى حد كبير. وعلى الرغم مما وجهه اليها من انتقادات، إلا أنها تعتبر على جانب كبير من الأهمية للمنظمين الاجتماعيين.

ولقد أعلن روس أربعة أدوار للمنظم الاجتماعي. وعلى الرغم من الفصل بينها بإمكانية الشرح والتحليل، إلا أنها في حقيقة الأمر مترابطة، ومتداخلة، ومتفاعلة، ومكملة لبعضها البعض. هذه الأدوار هي (١):

أ - دور المرشد Guide Role:

يرفم المنظم الاجتماعي في إطار دور المرشد، بتوجيه المجتمع، نحو تحديد أهدافه، وابتكار الوسائل لتحقيقها.

تتلخص مسئولية المنظم الاجتماعي لتحقيق هذا الدور، في مساعدة المجتمع على دقة اختيار الطريق الأمثل مراعيًا العوامل المتعددة التي تؤثر في المجتمع، مستخدماً في ذلك مآلديه من معرفة وخبرات ومهارات.

هذا، ويجب أن ينبع اختيار الاتجاه واسلوب العمل من المجتمع، وليس للمنظم الاجتماعي أي حق في فرض أي عجل أو تصرف لا يرغبه سكان المجتمع، أو في استغلال سلطته المستمدة من معرفته وخبراته ومهاراته في استغلال المجتمع لتحقيق أغراضه الشخصية.

١ Murry G Ross, Community organization: Theory and principles, Harper & Brothers New York, 1955, p.p 200-280

لدور المنظم الاجتماعي كمرشد، يحتم عليه أن يستخدم كل ما يملك من معرفة وخبرة ومهارة، كي يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها أهالي المجتمع، والتي يسلكونها لينتهضوا بمجتمعهم. وإذا إختار المجتمع أهدافاً أو وسائل لتحقيق تلك الأهداف، ولا يقرها أو يقتنع بها المنظم الاجتماعي، فعليه أن يعلن رأيه بصراحة، دون أن يوجه لوماً أو تقرعاً لأهالي المجتمع من جانب، ودون أن يرغمهم على قبول وجهة نظره من جانب آخر.

وإذا التحمس المنظم الاجتماعي لمشروع معين يرى ضرورته وفائدته بالنسبة للمجتمع، عليه أن يستشير أهالي المجتمع، ويساعدهم على مناقشة المشروع، وعلى اتخاذ قراراً بشأ تحقيقه. هذا، وينبغي على المنظم حينما يتخذ مثل هذه الخطوات، أن يكون واعياً لما يقوم به من أعمال، مدركاً وواعياً بالتحيزه وأسباب هذا التحيز لمثل ذلك المشروع، مما يتيح له فرصة الإمساك بزمام الأمور، فلا يدفعه بحسه إلى القيام بأي عمل من الأعمال إلا بعد تأكده من استعداد المجتمع لتقبل مثل هذا العمل، وذلك حتى يشعر سكان المجتمع أنهم أصحاب الرأي والقرار فيما يتعلق بأمورهم.

ودور المنظم الاجتماعي في إطار دور المرشد، يتطلب منه أن يقوم بالآتي:

- (١) الجادة في الاتصال بأهالي المجتمع، دون انتظار طلب مساعدته.
- (٢) تقبل المجتمع بطرقه وأوضاعه كما هو.
- (٣) تكوين علاقات ودية مع كل الوحدات التي يتكون منها المجتمع (أفراد، وجماعات، ومنظمات ... الخ) والارتباط بالمجتمع ككل.
- (٤) تقبل المنظم الاجتماعي لدوره في المجتمع، وشعوره بالارتياح للعمل معه.
- (٥) شرح دوره لسكان المجتمع لكي يفهمه الجميع، ويتصرفون على أساس ذلك النهم.

هـ - دور المساعدة Enabler Role.

وفي إطار هذا الدور، يهدف المنظم الاجتماعي إلى الترغيب في عمليات تنظيم المجتمع، وتسهيل ممارستها للمواطنين، وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي يبتغيها المجتمع، وتختلف درجة تعقيد هذا الدور باختلاف المواقف التي يواجهها المنظم الاجتماعي. ولكي يحقق المنظم الاجتماعي ذلك، عليه أن يساعد المجتمع على ما يأتي:

(١) التركيز على عدم الرضا عن الأحوال السيئة في المجتمع.

(٢) إشتارة الرغبة في العمل المشترك، وتشجيع إنشاء التنظيم الذي يتولى العمل، على أن يتم العمل دون ضغط على أهالي المجتمع، وبدون زيادة سرعة العمل إلى الدرجة التي لا يتحملها المجتمع، وبدون التقليل أو التهور من الصعوبات التي قد يواجهها سكان المجتمع.

(٣) العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية وروح التعاون بين أهالي المجتمع، وكذلك العمل على إيجاد التوفيق بين وحدات المجتمع التي قد تنشأ بينها بعض الخلافات أو النزاع.

(٤) التركيز على وضع أهداف عامة طويلة المدى، يسعى المجتمع إلى تحقيقها، مما يتطلب معه ممارسة أهالي المجتمع للأنشطة المتعددة بصفة مستمرة، وذلك لتحقيق الأهداف الجزئية على مراحل. ومن الطبيعي أن تحقيق الأهداف الجزئية، يساعد على تحقيق الهدف العام.

جـ - دور الخبير Expert Role.

وفي إطار هذا الدور يقوم المنظم الاجتماعي بمد أهالي المجتمع بالمعلومات، والحقائق، والإحصائيات، والنصائح، والخبرة الفنية، وكل ما من شأنه أن ييسر

للمجتمع تحقيق أهدافه.

ويُعد دور المنظم الاجتماعي في هذا الشأن دوراً مباشراً، يند المجتمع من خلاله بهذه الإمكانيات. على أن يكون واضحاً في الأذهان، أن كل ما يقدمه المنظم الاجتماعي من موارد وإمكانيات، فهي بمثابة مساعدة لأهالي المجتمع حتى يتخلوا بأنفسهم القرارات التي تناسبهم، ولا ينبغي للمنظم الاجتماعي أن يبدأ بنصح المجتمع بعمل شيء، أو يوحي إليه باتخاذ قرار معين، أو بما يجب أن يعمل المجتمع.

ولكي يستطيع المنظم الاجتماعي أن يؤدي واجبات هذا الدور، لابد من أن يتوافر لديه قدر من المعرفة والقرارات والمهارات، منها:

(١) القدرة على التحليل الدقيق لكل الظروف والأوضاع المجتمعية، حتى يكون تشخيصه تشخيصاً دقيقاً.

(٢) المهارة في طرق البحث، كي يستطيع القيام بالبحوث والدراسات اللازمة لعمله مع المجتمع.

(٣) معلومات عن المجتمعات الأخرى لإفادة المجتمع الذي يعمل معه بها.

(٤) المعرفة الدقيقة بطرق التنظيم، وتأثيرها بالعادات والتقاليد المحلية، وأيضاً المعرفة الدقيقة بطرق تمثيل جماعات المجتمع في التنظيمات، لكي يتحقق تمثيل القادة الفعليين.

(٥) الإلمام الكامل بالمعلومات الفنية التي تفيد المجتمع، كمعرفة الإدارات الحكومية، والهيئات الأهلية، والمنظمات العالمية، وطرق الحصول على المساعدات من الميادين المتخصصة، وأين وكيف يمكن للمجتمع الحصول على معلومات فنية يحتاج إليها للقيام بأي مشروع من المشروعات.

(٦) الإلمام الكامل بطرق التقويم التي يحتاج إليها لتقويم عمله مع المجتمع

د - دور المعالج Therapist Role:

وفي إطار هذا الدور، يعمل المنظم الاجتماعي كمعالج على مستوى المجتمع المحلي ككل، فهو لا يقوم بمعالجة الأفراد أو الجماعات.

ويتضمن هذا الدور تشخيص المشكلات التي يعاني منها المجتمع، والأسباب التي تؤدي إلى قيامها، ومساعدة المجتمع على حلها.

وتكمن صعوبة هذا الدور في الحاجة إلى التعمق في الدراسة والتحليل والتشخيص والعلاج. ويزيد من صعوبة هذا الدور، أن المنظم الاجتماعي يتعامل في أغلب الأحيان مع تلك العوامل المتأصلة الكامنة التي لا يدركها المجتمع، والتي تعمل باستمرار على تفكيكه، وعدم تنظيمه.

والمنظم الاجتماعي أثناء عمله على مستوى المجتمع، وفي إطار هذا الدور، يجد - بطبيعة الحال - مجالاً واسعاً لعمليات تشخيصية عديدة، فهو يجب أن يعرف:

- (١) أصل وتاريخ المجتمع ككل، وأجزائه المتعددة التي يتكون منها.
- (٢) بنهم الجذور والأصول الاجتماعية لكثير من العادات والمعتقدات القائمة.
- (٣) الوظائف والأدوار^(١) الاجتماعية والعلاقات الموجودة بين هذه الوظائف وتلك الأدوار القائمة في المجتمع.

ويجب أن يكون تشخيصه للمجتمع دقيقاً، مبنياً على المعرفة والفهم لطبيعة وصفات وميزات هذا المجتمع.

(١) يُقصد بالأدوار هنا القيادات الطبيعية والوظيفية

وفي الواقع، فإن تقسيم نيوسترتر، أو تقسيم روس لدور المنظم الاجتماعي إلى أدوار رئيسية منفصلة، هو تقسيم لتسهيل دراسته من الناحية النظرية، وإمكان تطبيقه في مجالات التدريب الميداني. ولكن الواقع خلاف ذلك، وطالما نجد المنظم الاجتماعي ذا أدوار متداخلة، وربما وجدت عملية واحدة تشمل جميع الأدوار المذكورة مجتمعة.

نقد محاولة روس M. G. Ross

لم يوجه لأي محاولة لتحديد دور المنظم الاجتماعي من الهجوم والنقد مثلما تعرضت محاولة روس، وعموماً، فإن المحاولات الجيدة، هي التي تلفت الأنظار إليها. وتدعو المختصين إلى تمحيصها، ومن ثم يوجهون النقد إليها. ولعل ذلك يوضح أهمية محاولة روس كما سبق أن ذكرنا.

وفيما يلي تلخيص لأهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المحاولة:

أ - نقد موريس R. Morris ورائدل O. Randall عام ١٩٦٥:

إن نقد كل من روبرت موريس، وأورلي راندل^(١) محاولة روس في تحديد دور المنظم الاجتماعي، حيث كانت أهم انتقاداتهما هي:

(١) أن الأدوار الأربعة التي أقرتها روس لا تفتقر عن بعضها كثيراً، ويمكن أن تندرج جميعها تحت إطار دور واحد، هو دور المساعد أو الممكن. وبعبارة أخرى، فإن جوهر هذا الدور هو عملية تمكين ومساعدة غير مباشرة.

(1) Robert Morris & O. A. Randaal, Planning and Organization of Community Services for the elderly, Social work Journal, Voi 10 10 No 1 Januar 1965, p.p 96-102

أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٣٩، ١٤٠

(٢) إن دور الممكن أو المساعدة هنا، لا يحقق الإيجابية والسرعة المطلوبة، فهدا
للبيلة قد تعوق تقدم العمل إلى المستوى المطلوب، ومن ثم فقد يستمر
حرمان المجتمع المحلي لمدة طويلة.

ب - نقد توماس شيرارد Thomas D. Sherrard عام ١٩٦٦:

نشر توماس شيرارد (١) عام ١٩٦٦ تقريراً عن عمل اللجنة التي تولي
رئاستها لبناء نظرية لممارسة تنظيم المجتمع. ولقد ذكر أن أعضاء هذه اللجنة قد
توصلوا إلى أن دور المنظم مرتبط بهدف معين للممارسة، ولابد وأن يكون هذا الدور
مناسباً لمستوى معين من مستويات العمل. فدور المساعد أو الممكن مثلاً، يعتبر
مناسباً لمستوى الجيرة، وخاصة إذا كان هدف الممارسة هو إزالة العزلة، واشتراك
الأهالي في أنشطة تؤدي إلى التقارب الاجتماعي.

ويخلص شيرارد إلى أنه لا يمكن الحديث عن أدوار مطلقة حيث أن لكل دور
مرتبط بهدف معين، ومستوى معين.

ج - نقد أرنولد جورين A. Gurin عام ١٩٦٩

قام أرنولد جورين عام ١٩٦٩ بنشر التقرير الميداني عن مشروع تطوير مناهج
تنظيم المجتمع. ولقد تضمن هذا التقرير فيما يتعلق بدور المنظم الاجتماعي ما
يلي (٢):

-
- (1) Thomas D. Sherrard, Developing Middle-Range Theory for Community
organization practice in, Trends in Social Work practice and Knowl-
edge, National Association of Social Workers. New York, 1966, p.p.
145-159.

- أنظر المرجع السابق، ص ١٤٠.

- 2) Social Service Review, January, 1969, p p. 20-37.

- أنظر المرجع السابق، ص ١٤١، ١٤٢.

(١) أن صياغة روس لأدوار المنظم الاجتماعي كلها خاطئة لكونها حاولت أن تجد الوحدة في مناطق لا يمكن أن تضمها وحدة واحدة (الهدف، والوظيفة، والدور)، ومن ثم لا يمكن أن يكون هناك دور مطلق يمكن تعميمه.

(٢) أن من الخطأ التركيز على العملية process oriented وحدها، أو التركيز على المشكلة أو الإنجاز problem oriented وحدها - مثلما فعل روس - بل لابد من التركيز عليهما في آن واحد لكونهما متكاملتين. فالاهتمام بالعملية دون الاهتمام بالمشكلة أو الإنجاز يؤدي إلى الإحباط أو الבלادة، كما أن مهاجمة المشكلة دون الاهتمام بالعملية لا يكون مجدياً.

(٣) من الخطأ تقسيم أدوار المنظم الاجتماعي إلى مُعين، أو خبير مثلاً كبدايل عن بعضهما البعض، حيث أن الموقف هو الذي يفرض الدور المناسب للممارس.

(٤) أن المنظمة نفسها عامل حاسم في تحديد دور المنظم الاجتماعي ووظيفته. فالهيئة التي تمارس التخطيط سيكون دور المنظم فيها على المستوى القومي، بينما منظمة الخدمات ستجعل دور المنظم على المستوى المحلي، وهكذا.

(٥) أن المواقف نفسها محدد آخر لطبيعة دور المنظم الاجتماعي.

د - نقد أصحاب نظرية النزاع:

يرفض أصحاب نظرية الصراع^(١) محاولة روس التي تستند على افتراض فلسفي يقوم على إمكانية الاتفاق بين مختلف فئات المجتمع المحلي، حيث أن أصحاب نظرية الصراع يؤكدون إمكانية هذا الاتفاق لتعارض المصالح. ولهذا نجدهم يتحدثون عن أدوار أخرى، مثل التي تقوم على التفاوض أو المطالبة والمدافعة، أو

(١) أنظر المرجع السابق، ص ١٤٢

المتأخرة، إلى غير ذلك من أدوار، كما سنعرض فيما بعد^(١).

٢ - محاولة روبرت موريس Robert Morris ورائد O.A. Randall عام ١٩٦٥؛
لقد سبق الإشارة إلى أن موريس ورائد قد قدما نقداً لمحاولة روس، ومن
الملاحظ أيضاً أنهما قدما نقداً لجميع التنظيم الاجتماعي التقليديين من جانب،
ونقداً آخر لمحاولة نيوستر من جانب آخر.

ويمكن أن نلخص إنتقادهما فيما يلي: (٢)

أ - إنتقداً للمنظمين الاجتماعيين التقليديين لعدم محاولتهم تغيير اهتمامات
الهيئة حتى يمكنها أن تسير كلاً من التقدم العلمي من جانب، واحتياجات المجتمع
المتجددة من جانب آخر.

ب - إنتقداً لمحاولة نيوستر ذات الطابع الإداري، التي يتلخص دور المنظم
الاجتماعي فيها على معاونة اللجان للتوصل إلى القرارات التنفيذية بنجاح، وهذا
الدور يتطلب منظمين اجتماعيين على مستوى عال من الكفاءة، مما قد لا يكون
متيسراً في كل الأحوال.

ج - إنتقداً لمحاولة روس - كما سبق ذكره - لإمكانية إدراج الأدوار الأربعة
التي ذكرها في إطار دور واحد فقط هو دور المساعد أو الممكن، وأن هذا الدور
يركز على العملية فقط دون المشكلة، ولذا فهو يتسم بالبطء، ولا يحقق الإيجابية
والسرعة المطلوبة.

(١) أنظر محاولة تشالز جروسر Charles P. Grosser من ١٩٦٦.

(2) Robert Morris & O. A. Randall, planning and organization of community services for the elderly, op. cit., p.p 96-102.

أنظر المرجع السابق، ص ١٤٣

وعلى ضوء ذلك بصفة عامة، وعلى ضوء تقديمها الأخير لمحاولة روس بصفة خاصة، فهما يطالبان بالتركيز على حرية تصرف المنظم الاجتماعي دون التقيد بهدف مرسوم، والتركيز على الإثفال واستشارة السكان (أي يطالبان بالتركيز على المشكلة أو الإنجاز).

ومن الملاحظ، أنهما وقعا في النقد الذي قدمه جورين Gurin حيث أنهما ركزا على المشكلة أو الإنجاز، واعتبرا بديلاً عن التركيز على العملية. في حين أنه ينبغي تكاملهما معاً.

ومن المجدير بالذكر أن التأكيد على حرية تصرف المنظم الاجتماعي عند ممارسته لدوره، ليس جديداً، فلقد سبقهما إليه الكثيرون، ومن أهمهم آرثر دانهام^(١) Arther Dunham.

وعلى أي حال، فإن محاولة موريس ورائدال تتميز عن محاولتي روس، ونبوستتر، بأنها تربط مهنة الخدمة الاجتماعية بالعمل الاجتماعي Social Action، وبالتالي بالعمل السياسي، وبهذا يعلن هذا الدور مسئولية المهنة في خدمة العمل السياسي، ويجعل دور المنظم الاجتماعي متصفاً بالإيجابية والحياة والحركة والتفاعل لإيجاد حلول سريعة تُعالج الحاجات والصعوبات والمشكلات المجتمعية.^(٢)

(1) Arther Dunham, What is the Job of the community organization worker? in, E.B. Harper and Arther Danham, community organization in Action, Association press, New York 1959, p. 488.

أنظر المرجع السابق، ص ١٤٤

(٢) أحمد كمال أحمد. تنظيم المجتمع. مبادئ وأسس ونظريات، مرجع سابق، ص ٢٦٣.

٤ - محاولة نيل جيلبرت Nell Gilbert عام ١٩٦٥:

يرى جيلبرت أن دور المنظم الاجتماعي يمكن تلخيصه في دورين أساسيين هما (١):

أ - دور المدافع Advocate:

وفيه يعتمد المنظم الاجتماعي على أسلوب الضغط أكثر من اعتماده على أسلوب الاتفاق، للدفاع عن مطالب أو حقوق بعض فئات أو جماعات المجتمع المحلي، وبذلك، يكون هذا الدور أكثر إيجابية، إذا ما قارناه بدور المسكن، الذي فيه يأخذ المنظم موقفاً محايداً، بخلاف موقف المنظم الاجتماعي في إطار دور المدافع، الذي يتبنى وجهة نظر الفئات المغبونة في المجتمع، وينحاز لصالحها

ب - دور الوسيط Broker:

ويمكننا اعتبار دور الوسيط دوراً «وظيفياً»، حيث أن المنظم الاجتماعي يتوسط للسكان لدى مجتمعهم لتحقيق أحد أمرين، فإما يتوسط لتوصيل السكان لمصادر الخدمات، أو يتوسط بين جماعات وفئات المجتمع، وبين المنظمات لتغيير سياستها أو نظمها بما يحقق أكبر إشباع ممكن لأهالي المجتمع.

فأما عن الأمر الأول، فإن المنظم الاجتماعي يكرس كل جهوده لمساعدة سكان المجتمع المحلي كي يتوصلوا إلى معرفة موارد المجتمع التي يحتاجون إليها، ولا يستطيعون تحديدها. ولهذا «يتوسط المنظم الاجتماعي لتوصيل سكان المجتمع

(1) Nell Gilbert, Neighborhood Coordinator, Advocate or Middlemen, Berkely, university of California, 1965, p.p 20-28.

أنشر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٤٤ - ١٤٥

أنظر محمد بهجت كشك، محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع

منظمة الأمان الحديثة، الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ١٣٦ - ١٣٧

إلى المصادر الموجودة في المجتمع المحلي، والتي لا يعرفون كيف يصلون إليها وذلك لاستغلالها في إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

في حين يتمثل الأمر الثاني في إتخاذ المنظم الاجتماعي دور الوسيط بين أفراد وجماعات المجتمع المحلي من جانب، وبين الأجهزة والمنظمات القائمة في هذا المجتمع من جانب آخر، وذلك بهدف مساعدتهم في تحقيق مطالبهم، وإشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم.، وجدير بالذكر، أن المنظم الاجتماعي يمارس كلا الدورين في آن واحد، غير أن تركيزه على أحدهما تمليه ظروف المجتمع من جانب، وطبيعة موقف الممارسة من جانب آخر.

- محاولة تشارلز جروسر Charles P. Grosser عام ١٩٦٥:

يُعد تشارلز جروسر من المتأثرين بنظرية النزاع، ولذا، فإن محاولته لتصور دور المنظم الاجتماعي تأخذ شكلاً تصاعدياً تبدأ بدور المساعد أو الممكن - وهو الدور التقليدي الوارد في محاولة روس -، ثم يتصاعد إلى دور الوساطة بين سكان المجتمع المحلي وبين المنظمات الموجودة به، ثم يتصاعد أكثر إلى المطالبة بحقوقهم والتحدث بلسان حالهم، ثم يصل به الأمر إلى ذروة التصعيد، حيث أخذ زمام المبادرة، والتحرك الإيجابي لصالح سكان المجتمع المحلي.

وبذلك، تقوم محاولة جروسر لدور المنظم الاجتماعي على أربعة أدوار رئيسية، تتصاعد من حيث استخدام النزاع، وهذه الأدوار الأربع هي (١):

(1) Charles p Grosser, Community development programmes serving the urban poor, Journal of Social Work Vol 10. No. 3, July 1965, p.p

أ - دور الممكن (enabler):

وتمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور في تشجيع وتنشيط وتدعيم الجهد التي يبذلها أهالي المجتمع المحلي، لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، وذلك عن طريق مساعدة أهالي المجتمع في اختيار الطريق الأمثل أو الاتجاه الذي يحدونه هم أنفسهم، وطبقاً لما هو وارد في محاولة روس.

ب - دور الوسيط (Broker):

وتمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور بأن يتوسط لتوصيل سكان المجتمع إلى الموارد أو إلى مصادر الخدمات الموجودة في تلك المجتمع والتي لا يدري عنها أو لا يعلمها سكان المجتمع، كذلك يتوسط المنظم الاجتماعي بين سكان المجتمع المحلي وبين المنظمات القائمة لكي تعدل في سياساتها، أو تغير من أهدافها وبرامجها حتى تحقق رغبات واحتياجات أهالي المجتمع (تماماً كدور الوسيط في محاولة نيل جليبرت).

ج - دور الدافع (Advocate):

ولا يمثل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور في مجرد تعريف أهالي المجتمع بالمنظمات القائمة، وتوصيلهم إلى ماتقدمه من خدمات، ولكن يتمثل دوره في الوقوف إلى جانب عملائه من جماعات وفرادى سكان المجتمع، وتوليده لقيادتهم في سعيهم نحو تصحيح الأوضاع. ومن ثم، فإنه سيتبنى وجهة نظرهم، ويتوحد معها، ويدافع عنها وعنهم، ولهذا لن يكون المنظم محايداً كما هو الحال في دور الممكن، ولن يكون وظيفياً كما هو الحال في دور الوسيط، بل سيكون منحازاً لصالح عملائه «ضد» المنظمات القائمة في المجتمع المحلي (١).

(١) لاحظ هنا تصاعد الإيجابية، وتصاعد النزاع في دور المنظم الاجتماعي، ذلك التصاعد الذي سيصل إلى أقصى حدوده وذروته في الدور القادم (دور المنشيط أو المناضل (Activist)).

د - دور المنشط أو المناضل Activist:

ولا يشمل دور المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور عند حد الوساطة بين أهالي المجتمع وبين المنظمات المحلية، ولا عند حد الدفاع والانحياز لصالح عملائه فقط، ولكنه سيتبنى قضاياهم، ويتوجد تماماً معها، ثم يبدأ في قيادة أهالي المجتمع، أو الفئات الضعيفة، أو الجماعات المغبونة، في سعيها لتحقيق أهدافها

٦ - محاولة وارن هاجستروم Warren C. Haggstrom عام ١٩٦٩:

ولقد ركز «وارن هاجستروم»^(١) في محاولته لتحديد دور المنظم الاجتماعي على دور المستشير Activist. حيث يقوم المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور باستشارة سكان المجتمع، مستخدماً في ذلك التركيز على حالات عدم الرضا التي يشعر بها هؤلاء السكان، حتى يتمكن من إقناعهم بمساندة جهاز تنظيم المجتمع القائم، أو إنشاء تنظيمات جديدة تعمل على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

والواقع أن الدور الأساسي للمنظم الاجتماعي مهما اختلفت وجهات النظر، هو استشارة سكان المجتمع للشعور بالحاجة إلى اتخاذ القرارات التي تحدد أهدافهم، والوسائل والأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف، مما يساعد بدوره في إحداث التغيير، والمنظم الاجتماعي عليه أن يتبع أفضل المناهج التي تساعد على القيام بدوره على أحسن وجه، مع مراعاة الابتكار لخدمات جديدة للمجتمع لإحداث التغيير، لأن الاختصار على تقديم الخدمات التقليدية، يؤدي إلى التكيف مع الوضع السائد دون إحداث التغيير المنشود^(٢).

(١) Warren C. Haggstrom, Can the poor Transform the World?, Readings in Community organization practice, ed. Ralph Kramer and Harry Specht, Englewood cliffs, prentice-Hall, inc. 1969, p.p. 301-303

(٢) سيد أبو بكر حسانين، طريقة الحملة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٢٧٢

٧ - معارلة رونالد ليبيت Ronald Lippit عام ١٩٦٩:

وفي نفس العام، قام «رونالد ليبيت»^(١) بمحاولة لتحديد دور المنظم الاجتماعي، حيث أكد على دور المنظم الاجتماعي كمستشار Consultant. ويقوم المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور بمعاونة من يحتاج إلى جهود المهنية ليساعده على إنجاز عمله، كحل أو مواجهة مشكلة قائمة بالفعل، أو متوقع حدوثها. وتعتبر علاقة المنظم الاجتماعي بمن يعاونهم في إطار هذا الدور، علاقة مؤقتة، تنتهي بتقديم المساعدة. كما أن المنظم الاجتماعي ليس له أي سلطة على من تقدم إليه الاستشارة.

ولقد حدد «رونالد ليبيت» أسئلة سبع يستعين بها المنظم الاجتماعي أثناء تأديته لدوره كمستشار في تفكيره، كأسباب المشكلة ومصدرها، ورغبة أهالي المجتمع في التغيير، واتجاههم نحو هذا التغيير، ومدى توفر الموارد اللازمة لمواجهة المشكلة في الوقت الحاضر، أو توافرها في المستقبل، وخطوات العمل ومراحلها، وكيفية استمرار التغيير.

ويرى «ليبيت» أن أي عملية استشارية ناجحة، لابد وأن تنتهي عادة بأنواع ثلاث من التعلم، هي:

أ - تثمّن أعقق للمشكلة أو المشكلات التي استدعت الاستشارة.

ب- ممارسة الوظيفة بكفاءة أفضل، وتحديد المشكلات التي قد تنتج مستقبلاً، واتخاذ القرارات المناسبة عندما تقتضي الضرورة مساعدة خارجية.

(1) Ronald Lippit, Dimensions of the consultant job, Readings in Community organization practice, ed. Ralph Kramer and Harry specht, Englewood cliffs, prentice Hall inc. 1969, p.p.278-284

ج- الوصول إلى أساليب ونظم جديدة تساعد على الاحتفاظ بالمقدرة على التغيير الذي يتناسب والظروف المتغيرة، وعلى استخدام الطاقات الكامنة لتحسين وظائف جماعات المجتمع وإنتاجيتها.

٨ - محاولة إرلين ساندروز عام ١٩٦٩:

كما قام «إرلين ساندروز» في نفس العام بمحاولة لتحديد دور المنظم الاجتماعي. حيث قام فيها بتقسيم دور المنظم الاجتماعي إلى أربعة أدوار رئيسية هي (١):

١ - دور المحلل Analyst Role:

ويكون تركيز المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور على جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها. لذلك يقوم المنظم الاجتماعي بالمهام التالية:

أ - دراسة المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها أهالي المجتمع، ومحاولة التعرف على العوامل والأسباب المؤدية إليها، وذلك حتى تتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين أحوال هذا المجتمع.

ب- تحليل الخطوات المتعلقة بوضع البرنامج، وذلك لإمكانية مواجهة مشكلات التغيير الاجتماعي. على أن يوضع في الحسبان أن البرنامج ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما ينبغي التركيز على إحداث التغيير اللازم لصالح المجتمع.

ج- توصيف عمليات التخطيط، وكيفية إقامتها.

(1) Irwin T. Sanders, professional Role in planned change, Readings in Community organization practice, ed., Ralph Kramer and Hrry specht, Englewood cliffs, prentice - Hall, inc., 1969, p.p. 269-278.

د - تقويم التغيرات التي أمكن التوصل إليها.

٢ - دور المخطط :Planner Role

وتركيز المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور على توضيح الأهداف التي يود المجتمع أن يصل إليها، ووضع الخطة التي من خلالها يستطيع المجتمع أن يصل إلى أهدافه. والمنظم الاجتماعي بجهوده هذه في إطار هذا الدور لا يساعد في توضيح اتجاه الخطة للمجتمع فحسب، بل يساعده أيضاً في عمليات التقويم اللازمة.

٣ - دوره كمنظم للتغير :Organizer for change Role

ويركز المنظم الاجتماعي جهوده في إطار هذا الدور في التنفيذ، ويُعد هذا الدور هو المكمل للدور المنظم الاجتماعي كمحلل، وكمخطط. فبعد أن يدرس المنظم المشكلات، ويتعرف على العوامل والأسباب المؤدية إليها، ثم يضع مع المجتمع خطة علاجها، لابد وأن توضع الخطة موضع التنفيذ.

وإن كان بدء تنفيذ الخطة من الأمور الصعبة، فالاستمرار في تنفيذها حتى تحقق أهدافها من الأمور الأكثر صعوبة. ولما كان الأمر بالغ الصعوبة، فلا يمكن والحال كذلك الاعتماد كلية على جهود المتطوعين، بل يقع العبء الأكبر على المنظم الاجتماعي في الإشراف على التنفيذ وتوجيهه، وتنسيق العمل بين الهيئات والمؤسسات المشتركة في عملية التنفيذ، والعمل على إنشاء هيئات ومؤسسات جديدة في حالة إذا ما كانت المؤسسات القائمة غير كافية لعملية التنفيذ.

٤ - دوره كمدير برنامج :Program Administrator Role

ويركز المنظم الاجتماعي جهوده في إطار هذا الدور على النواحي الإدارية اللازمة للتنفيذ، ويعنى آخر، محاولة وضع المؤسسة، وتجهيزتها بالإسلوب الذي

يسمح لها بتنفيذ البرنامج، وذلك عن طريق توفير كل الموارد والإمكانات اللازمة لإدارة البرنامج.

جدير بالذكر أن هذا الدور يتفق مع ماسبق وأن حذره نيوستر عام ١٩٤٧ فيما يتعلق بالأعمال الإدارية كأحد الأدوار الهامة التي يمارسها المنظم الاجتماعي.

ثالثاً : المنظور النوعي؛

وكما سبق وأن ذكرنا، أن المدخل أو المنظور النوعي يقوم أساساً إما على مجرد الوصف وتقديم قوائم بالأعمال والأنشطة المهنية التي ينبغي على المنظم الاجتماعي أن يؤديها في مجال محدد، أو تنظيم معين، وإما على وضع تصنيفات تحليلية لأنشطة وجهود المنظم الاجتماعي، وذلك في مجال محدد، أو تنظيم معين أيضاً

وسوف نعرض في إطار المنظور محاولتين، إحداهما وصفية تسرد الخطوات وتصف الأنشطة التي ينبغي أن يلتزم أو يسترشد بها المنظم الاجتماعي، والأخرى تحليلية تصنف هذه الأنشطة والجهود تحت مسميات للأدوار.

١ - دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي؛

وهي محاولة من أستاذنا الدكتور أحمد كمال لتحديد دور المنظم الاجتماعي في مجال نوعي محدد، هو مجال العمل الاجتماعي. حيث ذكر سيادته أن دور المنظم الاجتماعي في هذا المجال كما يلي^(١)؛

أ - القيام بالدراسات والبحوث التي تتعلق بالعمل الاجتماعي، أو بالمشكلات التي تواجه المجتمع.

(١) أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع - نظريات وحالات مرجع سابق ص ٨٥

ب- إستشارة الرأي العام، وتكوين رأي عام موحد إزاء الحاجات والمشكلات المجتمعية.

ج - مساعدة القائمين بالعمل الاجتماعي على تحديد الهدف، ووضع الخطط، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويتها.

د - تنظيم، وتنسيق، وتحقيق، التعاون بين المنظمات والأفراد المهتمين بالعمل الاجتماعي.

هـ - وضع كل خبرات، ومهارات المهنة في مساعدة المجتمع.

و - القيام بالاتصال اللازم، باستخدام جميع الوسائل الإعلامية المناسبة.

وبما ينبغي التأكيد عليه هنا، هو أن المنظم الاجتماعي قد يعمل مع مجتمع على درجة معينة من الوعي الاجتماعي، وعليه أن يكيف دوره بما يتناسب مع المجتمع الذي يعمل معه.

٢ - دور المنظم الاجتماعي في المصنع:

وهي أيضاً محاولة من أستاذنا الدكتور أحمد كمال لتحديد دور المنظم الاجتماعي، في إحدى المنظمات النوعية الموجودة في المجتمع المحلي. حيث ذكر سيادته أن دور المنظم الاجتماعي في المصنع هو (١):

أ - دور المساعد:

وفيه يقوم المنظم الاجتماعي بمساعدة العاملين بالمصنع على تنظيم جهودهم، وتعاونهم، وإستثمار جهودهم في تحقيق رعاية اجتماعية ملائمة لهم.

(١) المرجع سابق، ص ٨٥-٨٦.

٥ - دور الوسيط:

وفيه يقوم المنظم الاجتماعي بأنشطة اتصال، تهدف إلى مساعدة العاملين بالمصنع على التعرف على مساعدة العاملين بالمصنع على التعرف على الموارد، والإمكانيات، والمنظمات التي يمكن استفادتهم من الخدمات التي تؤديها.

٦ - دور المستشير:

وفي هذا الدور، لا يتقيد المنظم الاجتماعي بلوائح إدارية معينة بحكم عمله بالمصنع، بل يتخطى هذه الحواجز الإدارية عند الضرورة، ويتصل بالمستويات المختلفة التي من شأنها أن تيسر عمله. كذلك يعمل بين قيادات العاملين بالمصنع، وبين المنظمات الأهلية والحكومية الموجودة في المجتمع المحلي، والتي قد تقيد خدماتها العاملين بالمصنع.

٧ - دور النشاط:

وفي هذا الدور، لا ينتظر المنظم الاجتماعي تحرك مجتمع المصنع لإدراك احتياج معين، بل يتحرك، ويأخذ زمام المبادرة، ويعمل من أجل مجتمع المصنع، إذا كان هذا الاحتياج ملحاً ويسلّزم إدراكه - وإدراك أهمية إشباعه - وقتاً ليس بالقصير من جانب العاملين بالمصنع.

٨ - دور المطالب أو النافع:

ويعتبر هذا الدور مكملًا للدورين السابقين مباشرة، حيث أن المنظم الاجتماعي عندما يقوم بدور المستشير، ودور النشاط، فإنه يتصل بالجهات والمنظمات التي تستطيع أن تتخذ قرارات في صالح العاملين بالمصنع. وهنا نجد، يتكلم، ويطالب باسم العاملين بالمصنع كلسان حالهم، ويتحدث باسمهم، ويدافع عن مصالحهم.

و - دور الميسر:

وعندما يقوم المنظم الاجتماعي بهذا الدور، فإنه يفيد العاملين بالمصنع المشتركين في برامج تنظيم المجتمع، بمعلوماته، ومهاراته المهنية، لإنجاز تلك البرامج.

وعلى سبيل المثال، فإنه يساعدهم على إجراء دراسات على أساس علمي لتعطي نتائج موضوعية، كذلك يساعدهم على إجراء دراسات على أساس علمي لتعطي نتائج موضوعية، كذلك يساعدهم على إجراء مقابلة ناجحة مع مسئول، أيضاً يساعدهم على متابعة تنفيذ مشروع أو تقييمه على أساس علمي.

ز - دور المعالج:

ويقوم المنظم الاجتماعي في إطار هذا الدور بمحاولة علاج مشكلات اجتماعية تهدد مجتمع المصنع، أو تهدد إنتاجه. مثل: النزاعات، أو إظهار اتجاهات ضارة تعوق الإنتاج، أو اتجاهات سلبية من بعض فئات العاملين، إلى غير ذلك من مشكلات.

هذا، وبعد أن ناقشنا بإيجاز لأهم محاولات تحديد دور المنظم الاجتماعي سواء من المنظور الوصفي، أو من المنظور التحليلي التصنيفي، أو من المنظور النوعي. نحب أن نشير إلى أن هناك محاولات أخرى لتحديد دور المنظم الاجتماعي لم نعرض لها لضيق المقام من جانب، ولتكرار الأدوار التي سبق عرضها من جانب آخر. بين المحاولات التي لم نعرض لها:

١ - محاولة هارولد ليشسكي Harold L. Wilnesky، وشاليس ليهو Charles N. Lebeaux

عام ١٩٥٨:

وتتلخص في دورين هما (١): الوسيط، والمدافع

٢- محاولة روبرت موريس Robert Morris، ومارتن راين Martin Rein عام ١٩٦٢:

وتتلخص في دورين هما (٢): المدافع، والنشط

٢ - محاولة روبرت بيرلمان R. Perleman، وأرنولد جورين A. Gurin عام ١٩٧٢:

وتتلخص في ثلاثة أوار هي (٣): الممكن، والمخطط، والمدافع، وقيمة رأي بيرلمان وجورين الأساسية كما ن في أنه يمسك الواقع الحالي لتنظيم المجتمع، ويقابل أحدث نظرياته، وهي نظرية جاك روثمان (٤) سنة ١٩٦٩ - والتي سبق مناقشتها في موطوع العمل الاجتماعي - والتي رأي فيها أنه لا يمكن الحديث عن طريقه واحد لتنظيم المجتمع، وأن الأفضل أن نميز فيه بين ثلاثة نماذج نظرية، هي:

١ - نموذج تنمية المجتمع المحلي الصغير Locality Development وعلامته تماماً دور الممكن.

٢ - نموذج التخطيط الاجتماعي Social Planning، وعلامته دور المخطط.

(1) Harold L. Wilensky & Charles N. Lebeaux, Industrial Society and Social Welfare, Russel sage foundation New York, 1958, p.p. 286-290.

(2) Robert Morris & Martin Rein, Emerging Patterns in Community Planning, Social Work Practice, 1963, Columbia university press, New York, 1963, p. 174.

(٣) أنظر إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٧٢، ١٧٤.

(4) Jack Rothman, Three Models of community organization practice, op. cit., p.p.20-36.

٣ - نموذج العمل الاجتماعي Social Action، وبلاته دور المدافع.

هذا، ونحب أن نشير في النهاية، أن هناك عدة متغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد طبيعة دور المنظم الاجتماعي ومداه. ويمكننا أن نشير إلى أهم هذه المتغيرات فيما يلي (١):

١ - جهاز تنظيم المجتمع، أو المنظمة التي يعمل المنظم الاجتماعي من خلالها؛ فهذه المنظمة لها فلسفتها، ونظام عملها، وأساليبها الخاصة في إنجاز أعمالها، وأهدافها التي أنشئت هذه المنظمة خصيصاً لتحقيقها.

هذا من جانب، ومن جانب آخر، فإن هذه المنظمة هي التي تدفع للمنظم الاجتماعي راتبه، وهي التي يستمد منها شرعية عمله، وهي أيضاً التي تقده بالإمكانيات والموارد اللازمة لإنجاز هذا العمل. وعلى ذلك، فالمنظم الاجتماعي عليه أن يلتزم بكل المحددات التي تشكل سياسة هدف المنظمة، وأن يتحرك من خلالها، وأن يخضع لتوجيهاتها، ويحترم الحدود والقيود الخاصة بنطاق اختصاصه. هذا - بالطبع - لا يتعارض مع محاولة التجديد والابتكار في عمله، أو يتعارض مع السعي نحو تجويد وتطوير ممارسته المهنية.

٢ - طبيعة الهدف الذي يسعى المنظم الاجتماعي إلى تحقيقه؛ حيث أن نوع الهدف المهني، يحدد نوعية وطبيعة الدور الممارس. فالعمل مثلاً على زيادة مشاركة أهالي المجتمع المحلي في شئون مجتمعهم، وعلى تماسك وتكامل هذا المجتمع، وزيادة قدرته على إشباع احتياجاته وحل مشكلاته، سيتطلب دور «الممكن»، بينما السعي لحل مشكلة اجتماعية معينة، سيتطلب دور «المخطط» وهكذا.

(١) أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٥١-١٥٤.

٢ - المستوى الذي يتم عليه العمل:

حيث أن العمل على مستوى معين، يفرض الاعتماد على أدوار بعينها، ولعلنا نتذكر هنا ماورد بتقرير «توماس شيرارد» السابق ذكره من ارتباط الدور بكل من الهدف، ومستوى الممارسة، حيث أخبرنا، أن دور المساعد أو الممكن مناسباً لمستوى الجيرة، وخصوصاً إذا كان الهدف هو إزالة العزلة، واشتراك الأهالي في أنشطة تؤدي إلى التقارب الاجتماعي.

٤ - طبيعة الموقف، الذي يتم فيه الممارسة:

فهناك بعض المواقف التي تستلزم أداء بعض الأدوار، بينما تتطلب بعض المواقف الأخرى القيام بأدوار مغايرة.

فمثلاً، إذا كان الموقف يتطلب دراسة مشكلة عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، فأنسب الأدوار هنا هو دور المحلل، في حين إذا ما تتطلب الموقف نقل أهالي المجتمع من مرحلة المرض الاجتماعي إلى مرحلة المشكلة الاجتماعية، أو بعبارة أخرى، محاولة إيقاف أهالي المجتمع من غفلتهم وعدم إحساسهم بخطورة مايحيط بهم، إلى مرحلة تجسيم الخطر لهم ليشعروا بخطورة مشكلتهم ومن ثم يسعوا إلى حلها، فإن دور المستشير هو أنسب الأدوار لطبيعة مثل هذا الموقف. وهكذا.

٥ - نوعية المجتمع المحلي الذي يعمل معه المنظم الاجتماعي:

من حيث معطيات هذا المجتمع، وظروفه، وطبيعة موارده وإمكانياته، ونوعية العلاقات السائدة فيه، وطبيعة مشكلاته واحتياجات سكانه، ومدى نضج أفرادها، ومدى إدراكهم بخطورة مشكلاته، ومدى استعدادهم للمساهمة في أمور مجتمعتهم، وغير ذلك مما يتصل بسكانه وموقعه.

٦ - أسلوب ممارسة النظم الاجتماعي لعمله:

حيث أن النظم الاجتماعي سيمارس دوره المهني مع المجتمعات التي يعمل معها في أحد شكلين:

أ - الشكل المباشر: وهنا سيكون تعامله مباشرة مع الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات في مختلف أشكالها، أو معها جميعاً في نفس الوقت، وعلى نفس المستوى من التعامل فيكون أنسب الأدوار في هذا الشكل مثلاً، دور الخبير، ودور المرشد، ودور الوسيط، ودور المستشار.

ب - الشكل غير المباشر: وذلك من خلال التدخل في العلاقات بين الأفراد، والجماعات والمنظمات، وذلك بهدف إيجاد التعاون والتضامن فيما بينها لصالح المجتمع المطبق نفسه، ويهدف دفعها إلى التعاون والتفاعل البناء مع بعضها البعض. وهنا يكون أنسب الأدوار هو الدور المتمثل في العمليات المهنية للعمل بين الجماعات كما في محاولة نيوستر.

و- إلى أية حال، فإذا كان دور النظم الاجتماعي يهدف في النهاية إلى العمل على حل مشكلات المجتمع أو حل مشكلاته، فإن معيار فعالية هذا الدور لا يتمثل في مجرد إشباع تلك الاحتياجات أو حل هذه المشكلات، وإنما يتمثل أساساً في قدرة هذه المجتمعات، على المساهمة في إشباع احتياجاتها، أو حل مشكلاتها، أو تحسين نوعية حياتها.

الفصل الرابع إستراتيجيات تنظيم المجتمع

تمهيد

أولاً - القرارات (ترشيدها، وطرق إتخاذها، وكيفية صنعها)

- مفهوم القرار.

- القرار الرشيد.

- العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

- طرق اتخاذ القرار.

- مراحل صنع القرار.

ثانياً- الاستراتيجيات كمنهاج للتأثير في القرارات:

- مفهوم الاستراتيجية.

- أنواع الاستراتيجيات.

- إستراتيجيات تنظيم المجتمع.

تقديم

إن هدف تنظيم المجتمع ليس إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع بحسب، بل إحداث التغيير في الناس أنفسهم بحيث يكتسبوا مجموعة من القيم والاتجاهات والعادات الجديدة، والتي تتناسب مع طبيعة التغيير في المجتمع. لكي يصبحوا أقدر على تفهم واستيعاب التغيير من جانب، والاستفادة من هذا التغيير لتحقيق رفاهيتهم من جانب آخر.

ولكي يتم التغيير - أي تغيير - لابد وأن يتخذ بشأنه مجموعة من القرارات المجتمعية الملائمة، والتي عن طريقها تتحقق الأهداف، ويحدث التغيير المنشود. وللتنظيم الاجتماعي أدواره الوظيفية، وأساليبه المهنية، واستراتيجياته الفنية، والتي يستعين بها في التأثير على سكان المجتمع، للوصول بهم إلى أفضل القرارات وأرشدها والتي تعمل لصالحهم، وصالح مجتمعهم.

ولتوضيح ذلك، يُخصّص هذا الفصل لعرض ومناقشة موضوعين:

أولهما: القرارات (ترشيدها، وطرق اتخاذها، وكيفية صنعها): وتم فيها مناقشة مفهوم القرار، وكيفية ترشيده، والعوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ، سواء كانت عوامل تتعلق بكيفية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، أو عوامل تتصل بدوافع وقيم ولاء الأعضاء، أو عوامل تتصل بمدى سهولة وتوفير قنوات الاتصال داخل التنظيم. كما تم مناقشة طرق اتخاذ القرار، سواء كان ذلك عن طريق الإجماع، أو طريق التصويت، أو طريق تفويض السلطة، أو بتأجيل اتخاذ، وأخيراً ثم مناقشة مراحل صنع القرار، وهي تحديد المشكلة، ثم دراستها وتحليلها، ثم البحث عن بدائل الحلول الممكنة، ثم المفاضلة بين هذه البدائل، ثم مرحلة التنفيذ، تليها مرحلتى المتابعة والتقييم.

ثانيهما: الاستراتيجيات كمنهاج للتأثير في القرارات: وتم قيها مناقشة مفهوم الاستراتيجية، مع توضيح الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك، كما تم مناقشة أنواع الاستراتيجيات سواء من منظور المدخل المحافظ، أو من منظور المدخل الثوري، وأخيراً تم مناقشة استراتيجيات تنظيم المجتمع، مع التركيز على استراتيجيتي الإقناع والضغط، موضحين الأساليب المهنية، والتكتيكات الفنية التي يتبعها النظم الاجتماعي في كل منهما، مستعينين ببعض الأمثلة التطبيقية من واقع المجتمعات المحلية، لتوضيح تلك الخطوات المهنية، والتكتيكات الفنية التي يمارسها النظم الاجتماعي لحل المشكلة، في إطار كل من استراتيجيتي الإقناع، والضغط.

أولاً: القرارات (ترشيدها، وطرق اتخاذها، وكيفية صنعها)

إن الهدف الأساسي لتنظيم المجتمع هو إحداث التغيير المقصود لصالح أهالي المجتمع، ولكي تتم هذه التغييرات، لابد وأن يتخذ بشأنها مجموعة من القرارات المجتمعية الملائمة، والتي عن طريقها يحدث التغيير المنشود.

وللمنظم الاجتماعي دور هام، وذلك باستخدامه أساليبه المهنية، للتأثير في القرارات المجتمعية التي تتخذ على جميع المستويات، لتخطيط وتنفيذ برامج التنمية، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية الترابط بين أهالي المجتمع الواحد من جانب، وبين المجتمع المحلي والمجتمع الأكبر من جانب آخر.

وعلى ذلك، يمكن القول، أن من أهم مسئوليات المنظم الاجتماعي، التأثير على سكان المجتمع للوصول بهم إلى أسلم القرارات التي تعمل لصالحهم، وصالح مجتمعهم.

ولذلك، يجدر بنا أن نحدد ما الذي تقصده بالقرار، وما الذي نعنيه بالقرار الرشيد وما هي معوقات القرار الرشيد، وما هي العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، والطرق التي يتخذ بها القرار، وأخيراً مراحل صنع القرار.

وسوف نحاول الإجابة على هذه التساؤلات فيما يلي:

- مفهوم القرار

إن المبرر لاتخاذ القرار، هو وجود مجموعة من البدائل، فوجود البدائل، يخلق مشكلة، الأمر الذي يتطلب الاختيار بين هذه البدائل.

ولذلك، يُعرف القرار بأنه «الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم».

ونخلص من ذلك، بأن القرار هو حصيلة تفاعل أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض، فعملية صنع القرار، تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد معين. ولعل هذا يُلقى الضوء على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

وجدير بالذكر، أنه يجب التفرقة بين مفهوم عملية صنع القرار، ومفهوم اتخاذ القرار. فالأخير -إتخاذ القرار- تمثل خطوة أو مرحلة من عملية صنع القرار^(١). وسوف يتضح ذلك عند مناقشتنا لعملية صنع القرار.

- القرار الرشيد:

يشير معنى Retionalty القرار، إلى أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار. ولقد أهتمت كلاً من النظريتين السياسية الديمقراطية، والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته.

حيث تفترض النظريات السياسية في الفرد، أن يكون مدركاً، حر الاختيار، دقيقاً في تفضيله، يستطيع من خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى إستنتاجات مقبولة، وبذلك تتحقق له، أو يقترب من الرشد في قراراته.

بينما تفترض النظرية الاقتصادية، توافر الإدراك لدى الفرد الذي يتعقل في الإنفاق، ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها بأقل النفقات، ويستطيع التنبؤ في المجالات الاقتصادية. ولذلك فإن هذه النظرية تنهض على إمكانية تحقيق الفرد للرشد في قراراته.

إلا أن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كثير من الكتاب في مجال اتخاذ القرارات، الذين يؤمنون تماماً بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد، وفي مقدمة هؤلاء المعارضين، الذي هاجموا هذا الاتجاه سيمون Simon الذي أشار إلى أن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول

(١) أنظر مسعد الفاروق حمود، محمد بهجت كشك، النهاج والطريقة في تنظيم

إلى قرارات «معقولة» وليست قرارات «رشيدة» إذ أن الفرد غالباً ما يتأثر بآراء
والاعتبارات المختلفة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة التي يتخذها، ومن ثم فإن
قراراته قد تبدو غير رشيدة.

- العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، أهمها:

١ - كمية المعرفة الأساسية، أو المعلومات المتاحة:
والتي تتصل بالمشكلة، أو بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، إذ تتحدد
درجة الرشد في القرار على مدى توفر المعلومات التي يمكن الثقة فيها، والاعتماد
عليها في إتخاذ القرار. لا يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يعتد أيضاً إلى أن هذه
المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشاركين في عملية صنع
القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات
التي تتوفر لديهم.

٢ - عوامل تتصل بدوافع ولهم ولاء الأعضاء:
إذ تؤكد بعض البحوث أن الإنسان لا يمارس سلوكاً عقلياً أو رشيداً بالدرجة
التي نتصورها، فهناك دوافع لاشعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة،
بل ويحدد له الوسائل التي يختارها لتحقيق هذه الغايات، كما تلعب قيم الإنسان
وإنجازاته دور في عملية صنع القرار، فكلما كانت قيم الأعضاء المشاركين في اتخاذ
القرارات وإنجازاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات
لتحقيق الأهداف.

٣ - مدى سهولة وتوفر قنوات الاتصال داخل التنظيم:
فكلما كانت قنوات الاتصال تسمع وتسهل مرور ونقل المعلومات والبيانات
اللازمة، كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار.

وهذا، ويجدر الإشارة إلى أنه ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار، بل أن هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم، والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم مدفوعين بمبدأ التوازن بين المخاطر أو البواعث وبين الإسهام الفردي، وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم^(١).

- طرق اتخاذ القرار

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار، حددها جوردن Gorden بأربعة أساليب أو طرق

هي:

١ - طريقة الإجماع؛

وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع، ويصور مرته، وذلك لتقويم هذا الاقتراح من جانب باقي الأعضاء الآخرين، إلى أن يتم اتخاذ القرار بموافقة ورضا جميع الأعضاء.

ويتميز قرار الإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة بتنفيذ القرار الذي أجمعت عليه.

وعلى الرغم من أن إجماع الأعضاء حول اتخاذ قرار معين، يمكن أن يشير إلى أن الجماعة تخلو من الصراع أو الانقسام الداخلي، إلا أنه ينبغي أن ننتبه لنوع معين من الإجماع، الذي يُطلق عليه البعض بالإجماع المضلل، حيث يكمن خلف هذا الإجماع نوع من الضغوط الخارجية، ولا ينبع من الاقتناع العقلي لأعضاء الجماعة. ولذا، ينبغي أن تتخذ الجماعة قراراتها في حرية تامة، بعيداً عن أية ضغوط خارجية كانت، أو داخلية من تسلط أحد أفرادها على القرار.

(١) أنظر، المرجع السابق، ص ٤٢-٤٤.

٤ - طريقة التصويت:

وهو الأسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية، ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك إختلافاً حول الموضوع، أو الحلول المعروضة، حيث تتبنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول المطروحة، فتلجأ الجماعة إلى طريقة التصويت للوصول إلى القرار. ويصبح الحل الذي يغطي بأغلبية أصوات الأعضاء، هو القرار الذي وصلت إليه الجماعة.

وفي هذه الطريقة، تخضع الأقلية لرأي الأغلبية، وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة رغم معاضرتهم المسبقة لهذا القرار. إلا أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة، أن التصويت طريقة أقل إيجابية من طريقة الإجماع، إذ قد تستمر الجماعة في النقاش حتى بعد أخذ الأصوات.

٢ - تفويض السلطة:

كثيراً ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير أعمالها، والإسراع في إتخاذ القرار، إلى تفويض سلطة إتخاذ القرار إلى فرد، أو لجنة صغيرة، يستطيع أو تستطيع هذه اللجنة أن تتخذ القرار بسرعة أكبر. وغالباً ما يكون ذلك في ظروف خاصة كأن يكون القصد هو توفير الوقت، أو كأن يكون الشخص الذي تفوض له السلطة هو الذي تتوفر لديه المعلومات التي يبنى عليها القرار.

وقد تضع الجماعة بعض القيود على إستخدام طريقة التفويض، إذ قد تكون هذه القيود مرتبطة بالزمن، كأن تحدد الجماعة لهذا الفرد أو تلك اللجنة أن تتخذ القرارات خلال فترة زمنية معينة قرار في موضوع معين، وفي موضوعات بعينها وقد ترتبط هذه القيود بالموضوعات، إذ قد تحدد الجماعة للفرد أو اللجنة، أن تتخذ قرار في موضوع معين، وفي موضوعات بعينها.

ونتيجة لعملية التفويض هذه، تُصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد، أو تلك اللجنة، طالما أنها في إطار أو نطاق التفويض الذي أعطته الجماعة لهذا الفرد، أو تلك اللجنة.

٤ - تأجيل اتخاذ القرار؛

وتستخدم الجماعة هذه الطريقة، عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها. وهي طريقة تتفق بها الجماعة على ألا تتفق.

وتنهض هذه الطريقة على أساس أن الجماعة قد تنقسم إلى جماعات فرعية، كل منها يتبنى حل أو اقتراح معين، ويتعصب له، ولا يبدي أي استعداد للتنازل عنه، ومن ثم يصعب أن تلتقي وجهات نظر الأعضاء. وفي ذات الوقت، إذ استخدمت طريقة التصويت، قد تؤدي إلى تفكك الجماعة، وانقسامها، وحدوث صراع بين أعضائها، الأمر الذي يجعل تأجيل اتخاذ القرار على درجة عالية من الأهمية، حيث تحتاج الفرصة لأعضاء الجماعة خارج نطاق الاجتماع الرسمي، لتبادل وجهات النظر بطريقة ودية.

وأيضاً، تُستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت البيانات أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن موضوع معين غير متوفرة أو غير كافية لأن تعتمد عليها الجماعة في اتخاذ القرار، ولذا يجب التروي بتأجيل اتخاذ القرار حتى تتوفر هذه البيانات (١).

(١) أنظر المرجع السابق، ص ٤٥-٤٧.

- مراحل صنع القرار

لا يوجد اتفاق كامل حول مراحل أو خطوات عملية صنع القرارات بين الكتابات المختلفة، سواء من حيث عدد هذه الخطوات، أو من حيث ما تتضمنه كل خطوة منها. ولذا، سوف نحاول عرض بعض وجهات النظر المختلفة بشأن مراحل أو خطوات عملية صنع القرار.

يرى هربرت سيمون Harprt Simon أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل ثلاث، هي:

١- مرحلة البحث والاستطلاع، وفيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار.

٢- مرحلة التصميم، وفيها يتم البحث عن البدائل المختلفة.

٣- مرحلة الاختيار، وفيها يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة.

ومن الملاحظ، أن سيمون قد ركز على المراحل التي تساعد على الوصول إلى القرار مغفلاً الإشارة إلى مرحلة تنفيذ هذا القرار، وكذلك مرحلة المتابعة، وأيضاً مرحلة التقييم.

فالقرار الذي لا يأخذ طريقة إلى التنفيذ يصبح لا قيمة له، كما أن القرار الذي قد يتعثر إن لم نلاحقه بالمتابعة، وأخيراً لا بد من إخضاعه للتقييم حتى نعلم مدى تحقيقه لأهدافه.

ويرى جون ديوى Jone Dawe أن هناك ستة خطوات يجب أن تسترشد بها الجماعة في عملية اتخاذ القرارات، هي:

١ - أن تكون المشكلة أو السألة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ملموسة وواضحة.

٢ - أن تحدد طبيعة المشكلة تحديداً دقيقاً.

٣ - تحليل طبيعة المشكلة.

٤ - إقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.

٥ - مقارنة الحلول عن طريق اختيار كل منها على معيار معين، واختيار أفضل هذه الحلول.

٦ - تنفيذ أفضل الحلول.

ومن الملاحظ أن «جون ديون» قد ذكر في خطواته السابقة مرحلة التنفيذ، ولكنه أغفل أيضاً مرحلتى المتابعة والتقييم.

كما قد جروس Gross خمس خطوات لاتخاذ القرار، مؤكداً على وجود اتفاق معقول على ثلاثة منها، بينما لا يشترط دائماً وجود الخطوة الأولى والخامسة. هذه الخطوات هي:

١ - تعريف المشكلة بالشكل الذى يجعلها واضحة لكل المشاركين فى البحث عن حلها.

٢ - البحث عن الحلول البديلة، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات المختلفة والمتعلقة بالمشكلة، والتى تساعد على استنباط كافة الحلول الممكنة.

٣ - التفكير فى هذه البدائل، وذلك من خلال التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل، ومدى قدرته على حل المشكلة القائمة.

٤ - إختيار أحد هذه البدائل، وهو: إن، من بين الحلول المعروضة.

٥ - قبول المسئولية المترتبة

ومن الملاحظ أيضاً، أن جروس، قد أعمل هو الآخر مرحلتين المتابعة والتقييم.

وعلى أية حال، يمكن استنباط الخطرات التي من خلالها يمكن أن يصنع القرار (١) :

- ١ - تحديد المشكلة، أو الموضوع، أو المسألة التي محتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها.
- ٢ - دراسة وتحليل المشكلة، أو الموضوع، أو المسألة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بحيث يصبح المشاركون في اتخاذ القرار على علم كاف وذراية تامة بالعوامل المؤثرة في هذه المشكلة أو الموضوع أو المسألة.
- ٣ - البحث عن بدائل الحلول الممكنة لحل المشكلة أو علاج الموضوع أو المسألة
- ٤ - المفاضلة بين هذه البدائل، واختيار مدى كفاءتها لإحجاز الأهداف، من خلال عقد مقارنات فيما بينها وفقاً لمجموعة من المعايير الموضوعية، بحيث يعطى ذلك قدرة على التنبؤ بأن حلاً من هذه الحلول هو أفضلها.
- ٥ - وضع هذا الحل موضع التنفيذ، بحيث يتحمل كل عضو من الأعضاء مجموعة من المسؤوليات لإحجاز قرار الحل المتفق عليه.
- ٦ - متابعة القرار حتى لا يتعثر أو يحدث نوع من التراخي في التنفيذ
- ٧ - التقويم، ونعني به توعين من التقويم، تقويم مرحلي، أي بلازم كل مرحلة أو كل خطوة من الخطوات السابقة حتى يمكن تجنب الأخطاء في الوقت المناسب. هذا من جانب، كما يمكن تقويم القرار في نهاية جميع هذه الخطوات حتى نتأكد من مدى كفاءة القرار الذي توصلت إليه الجماعة في حل المشكلة أو علاج الموضوع أو المسألة، والتعرف على العوامل التي ساعدت أو أعاققت تحقيق الأهداف وأسباب ذلك من جانب آخر.

ثانياً: الاستراتيجيات كمناعج للتأثير في القرارات:

- مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية، تعد من المفاهيم حديثة الاستعمال في تنظيم المجتمع. وهو

مصطلح مستعار أساساً من علوم الحرب والسياسة.

ويعرف القاموس كلمة الإستراتيجية، بأنها فن التدبير الحربى. ويعنى ذلك بالذات، فن استخدام القوى والموارد كلها لتحقيق الانتصار فى الحرب^(١).

كما استخدم نفس المصطلح في نظرية اللعب والتي تفرق بين مجموعة الألعاب التي تعتمد على مهارة الفرد من جانب، أو على الحظ من جانب آخر، أو على الاستراتيجية من جانب ثالث. والتي توضح أن الاستراتيجية أكثرهم تأثيراً. إذ يأخذ اللاعب فى اعتباره حركات الآخرين وتوقعاتهم، وتفهم تحركاتهم، سواء كانوا من الحلفاء أو المعارضين^(٢).

وتشير الإستراتيجية إلى القدرة على التفكير فى المشكلة بأسرها تفكيراً شاملاً يهدف إلى وضع خطة عامة أو تنظيم شامل.

أما التكتيك، فإنه يعنى الاستخدام الصحيح للوسائل المتاحة لتحقيق الهدف. ويقصد بالأهداف الاستراتيجية، تلك الأهداف البعيدة التي يريد المجتمع أن يصل إليها.

(١) هدى سران، تنظيم المجتمع، مطبعة الميخى بالجيزة، القاهرة، ١٩٦٩، ص ٩٤.

(2) Strategies of community organization, ed., fred M. cox, John L. Erlich
Jack Rothman & John F. Tropman, Itasca, Illinois F.E. peacock
publishers, inc 1971 p 15٤

نظمه سو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع مرجع سابق.

أما الأهداف التكتيكية، فيقصد بها الأهداف المرحلية، وغالباً ما تنصب الأهداف التكتيكية على الإجراءات العملية أكثر مما تنصب على الجوانب النظرية^(١).

ويستخدم مفهوم الاستراتيجية في تنظيم المجتمع على أنها المنهج الذي يتبعه المنظم الاجتماعي لتحقيق أهداف طريقة تنظيم المجتمع. وتتضمن الاستراتيجية مجموعة من المسلمات الأساسية توضح وجهة النظر العامة التي تمثلها، وكذا تفاصيل العمل بها، والتي تسمى بالتكتيك، بمعنى أن التكتيك هو ترجمة عملية لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ^(٢).

فالتكتيك هو الأسلوب الذي يتبع لممارسة الاستراتيجية، فلكل منهج أسلوب يتبع في ممارسته. وفي بعض الأحيان يستخدم مصطلح الاستراتيجية بمعنى «الهدف العام، أو بعيد المدى». ومصطلح التكتيك بمعنى «الهدف الجزئي، أو قريب المدى» والذي يساعد تحقيقه على تحقيق الهدف العام أو بعيد المدى^(٣).

- أنواع الاستراتيجيات

سبق وأن أوضحنا أن الاستراتيجية تعنى المنهج المتبع لتحقيق الهدف، وعلى

(1) W.L. Beveridge, The Art of Scientific Investigation, London, 1963, p.

أنظر عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، مطبعة لجنة البيان، ١٩٦٦، ص ١٧٣

(٢) هدى بدران، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٩٤.

(٣) سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٧٤.

ذلك، فإن الهدف المراد الوصول إليه أو تحقيقه، هو الذى يحدد لنا أفضل المناهج أو الاستراتيجيات التى يجب الاستعانة بها لتحقيق هذا الهدف.

ولما كانت الأهداف كثيرة، ومتنوعة، ومتغيرة، فلا بد والحال كذلك أن تتعدد المناهج والاستراتيجيات، ولما كانت المناهج والاستراتيجيات هى الأخرى متعددة، فينبغى علينا أن ننتقى البقى المناهج أو الاستراتيجيات للاستعانة بها لتحقيق الأهداف، إذا ما كنا جادين فى تحقيق أفضل النتائج.

ولما كانت طريقة تنظيم المجتمع تسمى مع غيرها من المهن والعلوم لإحداث التغييرات لصالح المجتمعات ورفاهيتها، فلا بد وأن تكون لطريقة تنظيم المجتمع منهاجها أو استراتيجياتها التى تستعين بها لتحقيق أهدافها.

وقبل أن نناقش الاستراتيجيات المستخدمة فى طريقة تنظيم المجتمع، وجب علينا أن نشير بإيجاز إلى الاستراتيجيات التى أبرزتها الدراسات السوسولوجية فى مجال التغيير الاجتماعى بصفة عامة.

ولقد أشارت هذه الدراسات^(١) أن هناك مدخلان رئيسيان فى إحداث التغيير الاجتماعى المخطط.

أولهما: المدخل المعافى: وهو يحاول الحفاظ على أساسيات النظام الموجود، حيث أن التغيير ينصب على بعض القطاعات الموجودة فى المجتمع مع الإبقاء على أساسيات النظام دون تغيير.

ثانيهما: المدخل الثورى: وهو يحاول تغيير أساسيات النظام داخل المجتمع تغييراً جذرياً.

^(١) محمد بهجت كشك، محاضرات فى الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق.

ويعتقد أصحاب المدخل الثورى، المدخل المحافظ، لا اعتقادهم بأن عمليات تغيير بعض قطاعات المجتمع فقط دون غيرها، ما هى إلا عملية علاج سطحية مؤقتة لمشكلات المجتمع، وسرعان ما تعاود هذه المشكلات فى الظهور مرة أخرى. وأفضل طرق العلاج - من وجهة نظرهم - هو إحداث تغيير جذرى فى نظام المجتمع القائم، يتيح الفرصة لأن يحل محله نظام آخر لا يسمح بظهور مثل هذه المشكلات. ويعتمد كل مدخل من هذه المداخل على مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق أهدافه التى يسعى إلى تحقيقها:

أولاً- استراتيجيات المدخل المحافظ :

١ - الاستراتيجية العلمية الرشيدة (العقلانية):

وتقوم هذه النظرية على حقيقة مؤداها أن الطابع العقلى للإنسان هو أهم ما يميز أنماطه السلوكية، ومن ثم فإن عمليات التغيير المخطط، يجب أن تقوم على أساس تبصير الناس بالمفاهيم والأفكار والممارسات القادرة على تحقيق مصالحهم الذاتية، ثم يتحرك للناس أن يقرروا بأنفسهم مصيرهم دون ما فرض حلول جاهزة عليهم.

٢ - استراتيجية إعادة صياغة المعايير التربوية:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أسس بعض الفروض التى تدور حول الدافعية عند الإنسان، فهى تؤكد أن أهم ما يحدد الإنسان فى سلوكه وممارسته هى مجموعة القيم والمعانى والتصورات التى اكتسبها الفرد من ثقافته خلال تنشئته الاجتماعية. ولذلك، فإن محاولات تغيير أنماط السلوك والممارسة، يجب ألا تعتمد على مجرد تزويد الجماهير بالمعلومات التى تحارب إقتناعهم عقلياً بها فحسب، بل أنها يجب أن تعتمد فى الأساس على مجموعة من البرامج والأنشطة القادرة على

تغيير القيم (إعادة التنشئة الاجتماعية). ويؤكد أنصر هذه الاستراتيجية على ضرورة إشراك أعضاء المجتمع في وضع خطط التغيير، وأيضاً في تنفيذ البرامج. حيث أن الهدف البعيد لهذه الاستراتيجية، يتمثل في تحقيق قدرة المجتمع على حل مشكلاته بنفسه.

٣ - استراتيجية القوة:

وتقوم هذه الاستراتيجية على استخدام الضغط سواء في شكله السياسي، أو الإداري، وذلك عن طريق القوانين والتشريعات الملزمة في مجالات التغيير المخطط. والقوة هنا تعنى السلطة المشروعة في المجتمع، القادرة على إصدار تشريعات قانونية ملزمة.

ثانياً- استراتيجيات المدخل الثرى:

١ - استراتيجية المحافظة على الوضع أو النظام القائم:

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في البرامج القائمة فقط، إما بزيادة عددها، أو توسيع نطاق خدماتها، دون المساس بالنظام الأساسى، أو الوضع القائم بصفة عامة.

٢ - استراتيجية المواجهة:

وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تغيير المؤسسات القائمة على اعتبار أنها تشكل السبب في إحداث المشكلات الاجتماعية في المجتمع المحلى. على أن ذلك يتم في حدود النظام القائم، أى دون المساس بالنظام الأساسى في المجتمع.

٣ - استراتيجية الصراع:

وتسعى هذه الاستراتيجية باصرار قوى، على إحداث تغيير جذرى في التنظيمات والسياسات القائمة، وتعديل النظم السائدة في المجتمع، كما يشه

التعديل بناء القوة في المجتمع. أي تغيير النظام الأساسي في المجتمع.

- استراتيجيات تنظيم المجتمع:

توصلت طريقة تنظيم المجتمع إلى استراتيجيتين أساسيتين يستطيع النظم الاجتماعي عن طريقهما التأثير في القرارات المجتمعية لصالح أهالي المجتمع. تسمى الأولى باستراتيجية الإقناع، وتسمى الثانية باستراتيجية الضغط أو الإجبار (١).

وقد ساهم في صياغة الأولى علماء النفس، وكثيراً ممن يعملون في حقل العلاقات الإنسانية، حيث أن منهجها يتضمن التركيز على الحب والثقة والإقناع ومؤثرات العمل السلمي جميعها إلى أن يحدث تغيير في الاتجاه، ومن ثم يحدث تغيير في السلوك. أما الثانية، فقد ظهرت من خلال نظريات اللعب والاستراتيجيات الدبلوماسية، ودارسين القرارات، ولقد ركزوا جميعاً على الاعتماد على مبدأ الضغط أو القوة أو الإجبار (٢).

ويوضح الفريق الأول المبررات التي جعلتهم يتأدون بضرورة الاعتماد على الإقناع وحده دون غيره من وسائل كما يلي:

١ - أن استخدام القوة في عمليات تغيير القيم والمعتقدات الإنسانية لن يجدي، وبالتالي لن يؤدي الغرض المطلوب.

٢ - أنه لا توجد قيم أو معتقدات مجردة، وإنما يمكن اعتبار أن القيم والمعتقدات

(١) أنظر هدي بدران، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٩٤.

(2) Richard E. Walton, The Strategies of Social Change and Their dilemmas.

in Fred M. Cox, et al., Strategies of Community organization a Book of Redings, F E . peacock publishers, inc. New York, 1974, p 155

أنظر عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٦٢

من الأمور النسبية، والحكم على بعض القيم بأنها ضارة، وعلى قيم أخرى بالأفضلية من الأمور الحساسة للغاية، وتختلف فيه وجهات النظر. وعلى ذلك، قد يؤدي تحويل الجماعات إلى قيم جديدة عن طريق الإكراه إلى القضاء على سعادتها ورفاهيتها التي كانت تحصل عليها من اعتناقها للقيم القديمة. ولذا لابد أن يأتي هذا التحويل بشكل تدريجي، عن طريق إقناع الناس أنفسهم، حتى يمكنهم الانتقال بالقيم الجديدة.

٣ - على الرغم من أن طريقة الإقناع تستلزم وقتاً طويلاً نسبياً، إلا أنها طريقة مضمونة النتائج. فالناس إذا ما اقتنعوا بشيء، يبادروا إلى اعتناقه وتنفيذه.

بينما كانت مبررات الطريق الثاني التي جعلتهم ينادون بضرورة الاعتماد على الإكراه دون غيره من وسائل كما يلي:

١ - يرى أصحاب هذا الطريق أنه من الممكن إحداث بعض التغييرات اللازمة للمجتمع والتي تؤدي إلى تحسين مستواه الاقتصادي والاجتماعي تحت أنواع مختلفة من الضغط، وأن هناك بعض التغييرات يجب فرضها على المجتمع كما في حالة تطعيم الأطفال، وقواعد المرور وغيرها (١).

٢ - كما يرى أنصار هذا المبدأ أن استخدام الإقناع وحده لإحداث تغييرات مرغوبة، قد يؤدي إلى استفحال كثير من المشكلات في المجتمع، أو قد تتعرض مصالح بعض الجماعات للضياع (٢).

ومهما يكن من أمر، فإن هناك عوامل كثيرة تختلف من موقف لآخر، وتجعل من الصعب اتباع استراتيجية معينة في كل المواقف. فلا شك أن طبيعة التغيير

(١) أنظر هدي بدران، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٩٤.

(٢) محمد بهجت كشك، محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع.

مرجع سابق، ص ١٨٧.

وظروفه، تملئ نوع الاستراتيجية الواجب استخدامها. وقد يتصل موضوع التعبير أحياناً ببعض القيم الكبرى في الحياة، ويؤدي أسلوب الضغلة إلى كثير من المقاومة والتحدى. كما أن هناك من الحالات ما قد يطول أمر الإقناع فيه، فلا يرجى معه النجاح.

ويجدر بنا قبل أن نعرض هاتين الاستراتيجيتين، أن نناقش بعض الاعتبارات الأساسية لتنظيم المجتمع والمتصلة بتطبيق الاستراتيجيات والتي ينحصر أهمها فيما يلي (١) :

١٧ أن الأوضاع المجتمعية غير المرغوب فيها، والتي تتطلب من المجتمع اتخاذ قرارات بشأنها، تختلف في طبيعتها ومضمونها وبالتالي في مدى اتفاق جماعات المجتمع المختلفة في الرأي بخصوص ما يجب عمله لمواجهة هذه الأوضاع. وكلما أدى تغيير الوضع غير المرغوب فيه إلى استفادة جميع فئات المجتمع بنسب متساوية كلما سهل اتفاقهم على ضرورة تغيير ذلك الوضع، وسهل اتفاقهم عند تحديد الوسائل المناسبة لإحداث ذلك التغيير، والعكس صحيح.

١٨ أن بعض الحلول لبعض المشكلات أو الأوضاع المجتمعية غير المرغوب فيها، تتطلب إعادة توزيع بعض الموارد والامتيازات بين فئات المجتمع المختلفة. بحيث تكتسب أو تحصل بعض الجماعات على حقوق كانت محرومة منها، وتتنازل أو تفقد بعض الجماعات الأخرى عن امتيازات كانت تتمتع بها. ولا شك أن مثل هذه الحلول وإن كانت ضرورية وحتمية في كثير من الأحيان، إلا أنها تبدو غير مقبولة من وجهة نظر الجماعات المطلوب تنازلها عن بعض الامتيازات.

- (٣) - نظراً لأن موارد المجتمع محدودة، لذا قد تؤدي التغييرات الجذرية إلى نوع من الصراع الاجتماعي بين فئات المجتمع المختلفة - لمحاولة كل منها الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد -، وهذا يتطلب من المنظم الاجتماعي أن يوجه هذا الصراع ليؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرار المطلوب من جانب، وأن يعا على إعادة العلاقات التعاونية بين الجماعات السابق تصارعها من جانب آخر.
- (٤) - تصبح استراتيجية الإقناع أكثر فعالية للوصول إلى إتفاق بالنسبة للقرارات المجتمعة التي تؤدي إلى تغييرات سطحية، كما تصبح استراتيجية الضغط أكثر فعالية للوصول إلى إتفاق بالنسبة للقرارات المجتمعية التي تؤدي إلى تغييرات جذرية.

وبالرغم من الاختلافات الأساسية بين الإستراتيجيتين، وانفراد كل إستراتيجية بتكتيكات خاصة بها، إلا أن هناك بعض التداخل بين الإستراتيجيتين، كما أنهما تشتركان في بعض التكتيكات. وينبغي على المنظم الاجتماعي ألا يعتمد على إستراتيجية واحدة باستمرار، بل عليه أن ينتقى الإستراتيجية المناسبة لكل موقف، وأن يستعين بالإستراتيجية معاً كلما لزم الأمر.

وعلى ذلك، سوف نتناول بالمناقشة كل من الإستراتيجيتين المستخدمتين في طريقة تنظيم المجتمع، سواء من حيث الأسس التي تقوم عليها كل إستراتيجية، أو التكتيكات التي تستخدمها كل منها لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

أولاً - استراتيجية الإقناع:

نفترض هذه الإستراتيجية افتراضاً مؤداً، أنه كلما كانت جماعات المجتمع متشابهة في القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تعتنقها، كلما أدى ذلك إلى سهولة إتفاقها. وعلى ذلك يتحدد دور المنظم الاجتماعي في تأكيد القيم التي تعتنقها

الجماعات المختلفة في المجتمع والتي تساعد على اتفاقهم في الرأي من جانب، وأن يعمل على تغيير بعض القيم التي تعتنقها تلك الجماعات والتي تعوق الاتفاق في الرأي. وذلك لأن الاتفاق في الرأي يساعد على صدور القرار المناسب. (١)

وفي ذات الوقت، يرى أنصار هذه الاستراتيجية - كما سبق ذكره - أن تغيير القيم والاتجاهات والمعتقدات لا يمكن أن تتم بعملية الضغط والإجبار، إذ أن الناس لا يعتقدون إلا ما يقتنعون به. ولذا وجب التركيز في هذه الحالة على عملية الإقناع دون غيرها.

كما يعتقد بعض المشتغلين بتنظيم المجتمع، أن الإقناع هو الأسلوب الوحيد للعمل مع المجتمعات، حيث يستندون في اعتقادهم هذا إلى أحد المبادئ الأساسية في تنظيم المجتمع، وهو مبدأ مشاركة الأهالي في المشروعات. وهم يرون أن هذه المشاركة لا يمكن أن تتم دون إقناع (٢). وعلى الرغم من أن استخدام الإقناع يستلزم وقتاً طويلاً، إلا أن نتائجه أكيدة ومضمونة.

ويمكن تلخيص أهم الافتراضات التي تستند إليها استراتيجية الإقناع فيما يلي (٢):

- أن أي تغيير حقيقي، هو أولاً وأخيراً تغيير في معتقدات واتجاهات الناس والناس لا يجدي معهم الضغط أو الإجبار في تغيير اتجاهاتهم. حيث أنهم لا

(١) أنظر سيد أبو بكر حساين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع. مرجع سابق ص ٤٧٥.

(٢) Murray Ross. Community Organization, Theory and Principles, op cit pp 21-23.

- أنظر هنري بدران، تنظيم المجتمع. مرجع سابق، ص ٩٧.

(٢) أنظر المرجع السابق، ص ٩٨.

يعتقدون إلا ما يقتنعون به.

٢ - أن الإنسان لديه استعداد لأن يغير قيمه واتجاهاته متى تزعزع اقتناعه بها، وأدرك تعارضها مع مصلحة من جانب، ومع المصلحة العامة من جانب آخر. وهذا لا يتم إلا عن طريق الإقناع.

٣ - أن أساس اختلاف الأفراد وبعضهم، والجماعات وبعضها، وعدم اتفاقهم أو اتفاقها، قد يرجع إلى عدم الإحاطة بالحقائق كاملة، وأن استكمال تلك الحقائق يؤدي حتماً إلى اختفاء هذه الاختلافات. وهذا لا يتم إلا عن طريق الإقناع.

٤ - هناك بعض القرارات يجب أن تتخذ بالإجماع، ولن يتم ذلك إلا نتيجة اشتراك الأفراد والجماعات المتخذة القرار في القيم والاتجاهات والمعتقدات. وهذا لا يتم إلا عن طريق الإقناع.

٥ - يفضل اختيار المشروعات والموضوعات التي لا تثير، ولا تبرز الاختلافات في القيم والاتجاهات والمعتقدات بين أفراد وجماعات ووحدات المجتمع. وذلك بإقناعهم بالاشتراك في هذه المشروعات.

ويستخدم المنظم الاجتماعي في إطار هذه الاستراتيجية عدة تكتيكات ليؤثر بها على الجماعات المختلفة في المجتمع للوصول إلى القرارات المطلوبة. وتتلخص

(1) Richard E. Walton, The Strategies of Social Change and Their Dilemmas, in Fred M. Cox, et. al., op. cit., p. 155.

أنظر كل من:

- عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٦٢، ١٦٤.
هدى بلران، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٩٨، ٩٩.
سيد أبو بكر حسنين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٤٧٦، ٤٧٥.
محمد بهجت كشك، محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٩٢، ١٩٥.

أهم هذه التكتيكات في (١)

- ١ - جمع أكبر قدر من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وإحاطة أفراد وجماعات المجتمع بها حتى يتفقون عليها، ويلتفون حولها.
- ٢ - إبراز القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتفق عليها جماعات المجتمع، وتعمل على التقريب فيما بينها، والتي تتفق مع التغيير المطلوب. وأيضاً تحديد القيم التي تتمسك بها بعض الجماعات والتي تُعرقل الوصول للقرار المناسب، حتى يتسنى للمنظم الاجتماعي زعزعة ثقة الجماعات فيما تعتنق من قيم تُعرقل المصلحة العامة، مما يساعد على إقناعهم باستبدال هذه القيم.
- ٣ - التقليل من إحساس الجماعات بقيمة الاختلافات بين أهدافها الخاصة وأهداف التغيير المجتمعي، كي لا تكون عقبة في سبيل التغيير، وإقناع الجماعات بأهمية وإيثار أهداف التغيير العامة على الأهداف الخاصة للجماعات.
- ٤ - التقليل من إحساس الجماعات باحتمال صدور أية تهديدات لها نتيجة عملية التغيير المطلوبة، وذلك بمنع أي عمل يكون من شأنه حدوث أضرار بأعضاء أي من الجماعات (مضايقات، إرباك، فقد امتيازات، فقد المكانة الاجتماعية، إنتهاك حرمتهم بأي وسيلة).
- ٥ - إبداء الفهم الكامل لشعور ودوافع واتجاهات كل جماعة من جماعات المجتمع، سواء كانت توافقة على التغيير، أو تلك التي تقاوم التغيير، وذلك يؤدي إلى كسب المنظم الاجتماعي لثقة جماعات المجتمع من جانب، وبعاونه على التعامل مع دوافع واتجاهات الجماعات الرافضة للتغيير ومحاولة إقناعهم باعتناق الجهات جديدة تساعد عملية التغيير من جانب آخر.
- ٦ - الاهتمام والاعتراف بمكانة كل جماعة من الجماعات المجتمع، وإبداء الاحترام

الكامل لأفرادها، وتبول أو تعزيز مكانة أى شخص يمثل أحد الجماعات، إذ أن ذلك يؤدى إلى نمو العلاقة المهيبة بين المنظم الاجتماعى وجماعات المجتمع من جانب، وتساعد على عمليات التغيير المطلوبة من جانب آخر.

٦ - إظهار النوايا السليمة، والبعد عن أساليب التهكم والتعنيف مع جماعات المجتمع، وخاصة تلك الجماعات التى قد تعترض أو تقارم عمليات التغيير. وذلك حتى لا يزيد إصرار هذه الجماعات على التمسك بقيمها واتجاهاتها السلبية قبل التغيير.

٨ - تأمين وتسهيل الاتصال بين جماعات المجتمع المختلفة، مما يؤدى إلى تقرب وجهات النظر المختلفة، وإيجاد نوع من التفاهم المشترك بينهم، الأمر الذى يؤدى إلى اتفاق جماعات المجتمع والتفاهم حول قرارات التغيير.

٩ - إلتزام الصراحة التامة بشأن النوايا والمخطط المزمع اتباعها مع أى جماعة من جماعات المجتمع. إذ تعتبر الصراحة عامل من عوامل تكوين الثقة والعلاقة المهنية الطيبة مع المنظم الاجتماعى من جانب، وحتى لا تفاجأ جماعات المجتمع بعمليات لم تكن تتوقعها فيصابون بالإحباط وعرقلة التغيير من جانب آخر.

- مثال تطبيعى لاستخدام استراتيجية الإقناع^(١)

لتوضيح طريقة استخدام استراتيجية الإقناع، نأخذ مثلاً لما حدث، فى إحدى قرى الوجه البحرى، فقد اتصلت وزارة الصحة بالمستولين بتلك القرية، وأبلغتهم أن الشروط الصحية للجبانات، ترض على القرية إما نقل جباناتها إلى خارج حدود المساكن بمسافة كبيرة، وإما بناء سور حول الجبانة الحالية.

(١) هدى بدران، نظم المجتمع، مرجع سابق، ص ٩٩.

ولقد اجتمعت اللجنة الصحية بالقرية لمناقشة هذه المشكلة واتضح لأعضاء اللجنة، وللنظم الاجتماعى الذى كان يعمل معها- بعد مناقشة الجوانب المختلفة للمشكلة- أن نقل الجبانة إلى آخر حدود مساكن القرية، يجعل عملية تشييع الموتى حتى المقابر عملية صعبة ومرهقة، علاوة على أن نقل الموتى من مقابرهم الحالية إلى الجبانة الجديدة، يجرح شعور الأقرباء من الأحياء. أضعف إلى ذلك التكاليف الباهظة اللازمة فى إعداد هذه المقابر الجديدة. أما الحل الآخر، وهو بناء سور للجبانة، فإنه يحتاج لجمع تكاليف البناء من الأهالى، وتوفير بعض العمال للقيام بعملية البناء.

وأُسفرت عملية الاتصالات بالجماعات الموجودة بالقرية على تفضيل الجميع لفكرة بناء السور حتى يمكن الاحتفاظ بالجبانة فى موقعها الحالى. ولكن اختلفت الجماعات فيما بينها فيما يتعلق بمقدار ما تتحمله كل أسرة بالقرية من نفقات بناء السور. حيث رأى البعض أن تتساوى جميع الأسر فى مقدار ما تساهم به، فى حين رأى البعض الآخر أن تتحمل الأسر الغنية قسماً أكبر من التكاليف بتفق وقدرتها المالية.

- وبدأ النظم الاجتماعى عمله لإقناع الجماعات الغنية بالقرية لكى تقبل المساهمة بقسط أكبر مما تتحمله الجماعات الفقيرة.

- واقترح ذهاب وفد من الجماعات غير القادرة مادياً، لمقابلة القادة من الجماعات الغنية، لشرح وجهة نظرهم، وتوضيح عجز إمكانياتهم عن دفع سوى مبلغ محدود فى تكاليف السور.

- كذلك اتصل النظم الاجتماعى بشيخ جامع القرية، واتفق معه على أن يساعد فى إقناع الجماعات الغنية بوجهة نظر الجماعات الفقيرة

- وفي الاجتماع التالي للجنة القرية، والتي تضم عدداً من قادة الجماعات الغنية، شرح المنظم الاجتماعى الظروف الاقتصادية لبعض جماعات المجتمع، والفقير الذى تعاني منه بعض الأسر كما شرح المشكلات التى يمكن أن تقع فيها تلك الأسر إذا اضطرت إلى دفع مبلغ أكبر من قدرتها للمساهمة فى بناء سور الجبانة.

ولقد أثمرت الاتصالات والجهود المختلف آخر الأمر، إلى اتفاق الجميع على أن يتناسب المبلغ الذى تدفعه كل أسرة مع ما تملكه من الأرض الزراعية.

وبلاحظ هنا، أن الجماعات المختلفة بالمجتمع، قد اتفقت على:

- وجود مشكلة تحتاج إلى حل.
- كما اتفقت على نوع الحل المناسب للمشكلة.

ثم اختلفت حول طريقة تنفيذ ذلك الحل. ومثل هذا الموقف يتلق واستراتيجية الإقناع التى استخدمها المنظم الاجتماعى.

ثانياً - إستراتيجية الضغط (القوة):

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن استخدام إستراتيجية الإقناع وحدها لإحداث تغييرات مرغوبة قد يؤدي إلى استفحال كثير من المشكلات (١). وأن إجراءات الضغط، وإكراه الأقلية لصالح الأغلبية، إجراء له أهمية فى مواقف كثيرة. (٢)

(1) Murray Ross, Community organization: Theory and Principles, op. cit., p. 23.

- أنظر هدى بدوان، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٠١، ١٠٢.
(٢) أنظر محي الدين صابر، التغيير الحضارى وتنمية المجتمع، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٢، ص ٣٢٩.

وتفترض هذه النظرية إقتراضاً مخواه، أن الجماعات المختلفة في المجتمع، لا تتفق أحياناً في الرأي، إلا إذا تحققت أن مثل هذا الاتفاق في صالحها. ولذلك تطالب المنظم الاجتماعي بأن يؤكد على الفوائد التي تترتب على وصول تلك الجماعات إلى اتفاق في الرأي، وأن يبرز الأضرار التي قد تقع نتيجة لاستمرار اختلاف الجماعات وعدم وصولها إلى اتفاق في الرأي لإصدار القرار المناسب.

وتعتبر عمليات المساومة والمفاوضة التي تتم بين الجماعات المختلفة في المجتمع بتوجيه من المنظم الاجتماعي، أساس العمل في هذه الاستراتيجية^(١).

وتستند هذه الاستراتيجية على مجموعة من الاقتراحات، أهمها: (٢)

١ - أن الإنسان لا يسعى إلى التغيير، ولا يقبل نتائجها إلا في ضوء مكاسبه الشخصية. فهو يزن نتائج هذا التغيير في ضوء مكاسبه وخسارته، وأنه يسعى ويقبل إلى ذلك التغيير الذي يؤدي إلى زيادة مكاسبه عن خسائره.

٢ - أن تغيير الإنسان لسلوكه أو قراراته، لا ينتج بالضرورة من تغييره لقيمه واتجاهاته، ولكن قد يؤدي التغيير في السلوك (عن طريق إجهاد الناس على اتباع سلوك معين) إلى التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات.

٣ - أن الوقت عامل هام في عملية التغيير الاجتماعي، وهناك من المشكلات ما يتطلب السرعة في العمل، ولا يتحمل الانتظار حتى يتم إقناع الناس بضرورة تغييرهم لبعض قيمهم ومعتقداتهم. ومثال ذلك إذا ما تعرض المجتمع لمرض خطير، أو وباء من الأوبئة سريعة الانتشار، فإن عملية القضاء

(١) أنظر سيد أبو بكر حسنين، *طريقة الحملة الاجتماعية في تنظيم المجتمع* مرجع سابق.

على هذه المشكلة يرتبط بالسرعة والحركة السريعة النشطة في اتخاذ الإجراءات العلاجية والوقائية اللازمة للسيطرة على هذا المرض أو هذا الوباء، دون انتظار حتى يقتنع سكان المجتمع بأهمية الوقاية أو العلاج.

هنا، ويستخدم المنظم الاجتماعي في إطار هذه الاستراتيجية عدة تكتيكات ليؤثر بها على الجماعات المختلفة للوصول إلى القرارات المطلوبة. وتتلخص أهم هذه التكتيكات (١) :

١ - يعمل المنظم الاجتماعي على تقوية الجماعات الضعيفة، والتي تتفق مصالحها مع التغيير المطلوب، وذلك بمساعدتها على اكتساب قدر أكبر من القوة، بحيث يقل اعتمادها على الجماعات المعارضة للتغيير من جانب، وجعل الجماعات القوية تحتاج إلى الاعتماد عليها من جانب آخر.

٢ - يعمل المنظم الاجتماعي على مساعدة وتكوين الجماعات الضعيفة من استعراض مناطق ومراكز القوة التي قلمكها إلى أقصى حد ممكن، بأفضل أسلوب ممكن، بحيث يؤثر ذلك على معنويات الجماعات القوية المتحدية لها، ويُضعف من همتها، لدرجة تعتقد معها أن الجماعات الضعيفة مستعدة لتحمل أية تضحيات في سبيل تحقيق التغيير المطلوب.

٣ - حيث أن التغيير الذي تبغيه الجماعات الضعيفة، غالباً ما يرتبط بأضرار ذات تأثير نسبي على الجماعات الأخرى، لذا يحاول المنظم الاجتماعي أن يهون هذه الأضرار، وأن يقلل من أهمية الامتيازات التي قد تضطر بعض الجماعات

(١) أنظر كل من :

- عبد الحليم رضا عيد العال وآخرون، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٦٧.

- هدى بدران، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ١٠٣.

للتنازل عنها وذلك للإسراع، وتقليل مقاومة الجماعات القوية لعملية التغيير المطلوب.

مثال تطبيقي لاستخدام استراتيجية الضغط: (١)

نفرض أن الأسعار في بلدة معينة قد ارتفعت ارتفاعاً كبيراً لا يتناسب مع السعر الحقيقي للبضائع، ولجأ الأهالي إلى المنظم الاجتماعي للمساعدة في حل تلك المشكلة (٢) ورأى المنظم الاجتماعي أن احتمال نجاح استراتيجية الإكناح في مثل هذه الحالة ضعيف، لأن التجار لن يتنازلوا عن مكاسبهم الكبيرة، ولن يخفّضوا من أسعار سلعتهم إلا إذا شعروا أن الاستمرار في الغلاء، قد يؤدي إلى خسارتهم المادية لإضراب الناس عن شراء سلعتهم، أو التعامل معهم. وشراء احتياجاتهم من تجار القرى المجاورة بغض النظر عما يتضمنه ذلك من متاعب كحل مؤقت، لحين إنشاء جمعية تعاونية مستقبلاً.

لذا، فإن أهم ما يسعى إليه المنظم الاجتماعي، هو إشعار التجار أن استمرارهم في رفع الأسعار، سوف يؤدي إلى خسائر محققة تعود عليهم.

ويمكن للمنظم الاجتماعي استخدام التكتيكات المناسبة لاستراتيجية الضغط:

- كأن يؤكد تصميم الأهالي على مقاطعة هؤلاء التجار.
- وقد يوحى للأهالي بالتخفيف من عملية الشراء على قدر الإمكان. موضحاً لهم أن استمرارهم في الشراء بأسعار المرتفعة، يتضمن تشجيعاً منهم للتجار.

(١) أنظر كل من المرجعين السابقين؛

- هيد الميم رضا عهد المال وآخرون، ص ١٦٨.

- هدى بدران، ص ١٠٣، ١٠٤.

(٢) ينهي على المنظم الاجتماعي إستشارة الناس ليشعرهم بالمشكلة في حالة عدم إحساسهم

فى غلاتهم.

- وقد يتفق المنظم الاجتماعى مع أهالى المجتمع، ويحفزهم على إنشاء سوق تعاونية تسد احتياجاتهم.
- وقد يستشير الإخصائى الأهالى، ويرشدهم إلى الجهات المختصة لرفع شكوى ضد التجار. إلى غير ذلك من تكتيكات.

وفى النهاية، نؤكد على أهمية كل من الاستراتيجيتين السابقتين فى التأثير على القرارات المجتمعية، وفى إحداث التغيير المرغوب فيه. وأن المنظم الاجتماعى يجب أن يتصف بالمهارة فى استخدام كلتا الاستراتيجيتين، وعليه أن يستخدم اليق الطرق للموقف الذى يواجهه، وأن يدخل فى الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية التى يتبعها بعض العوامل مثل: طبيعة المشكلة نفسها، ومدى التعارض أو الاتفاق بين مصالح الجماعات المختلفة، ومقدار النفوذ التى تتمتع به هذه الجماعات، وأنواع الضغوط التى يمكن استخدامها ومدى توافر الأدلة والحقائق المتصلة بالمشكلة، ومركز الهيئة التى يمثلها أو يعمل من خلالها فى المجتمع، إلى غير ذلك من العوامل.

وكثيراً ما يحتاج المنظم الاجتماعى إلى استخدام كلتا الإستراتيجيتين بالنسبة للمشكلة الواحدة. وقد يتم ذلك باستخدام الاستراتيجيتين فى أوقات مختلفة، كأن يبدأ باستخدام استراتيجية الضغط، ثم ينتقل إلى استراتيجية الإقناع أو العكس. وقد يستخدم الاستراتيجيتين فى نفس الوقت، عن طريق تقسيم الجماعة التى يساعدها إلى جماعات فرعية، فيتبع مع بعض الجماعات الفرعية التى يعمل معها استراتيجية الإقناع، ومع بعض الجماعات الفرعية الأخرى استراتيجية الضغط. ويلعب المنظم الاجتماعى دوره فى الربط بين الاستراتيجيتين

حتى تساعد كل إستراتيجية بإسلوبها الخاص في تعزيز الإستراتيجية الأخرى، وبذا يمكن الوصول إلى القرار المطلوب^(١).

وجدير بالذكر، أن أستاذنا الدكتور أحمد كمال يرى أن الإقناع نفسه أسلوب من أساليب الضغط والتأثير في القرارات. وأن الفارق الظاهر، هو أن الإقناع يجعل الضغط من داخل الفرد والجماعة والمجتمع، بينما في حالة استراتيجية الضغط، يكون الضغط نابعاً من خارج الفرد والجماعة والمجتمع. ويتدرج الضغط بين الإقناع غير المباشر، والإقناع المباشر، وبينهما الحلول الوسط، عن طريق المفاوضة والمساومة والتفاهق الذي يتنازل فيه كل من الطرفين عن بعض مواقفهم للاتقاء في منتصف الطريق، أو قريباً منه^(٢).

(١) هدى بدران، تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ٩٠، ٩٠٥.

(٢) أحمد كمال أحمد، تنظيم المجتمع، مبادئ وأسس ونظريات، مرجع

الفصل الخامس

المشاركة في تنظيم المجتمع

تمهيد .

أولاً: مفهوم المشاركة

ثانياً: أهمية وأهداف المشاركة .

ثالثاً: دوافع وصور المشاركة .

رابعاً: المقومات الأساسية لنجاح المشاركة .

خامساً: المعوقات التي تواجه المشاركة .

سادساً: تكتيكات طريقة تطعيم المجتمع لدعم المشاركة الشعبية .

سابعاً: دور المنظم الاجتماعي في تفعيل المشاركة الشعبية في المجتمع

المحلى.

هذا الفصل من إعداد د. هالة مصطفى - مدرس بقسم تنظيم المجتمع

- المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية .

تمهيد:-

إن موضوع المشاركة يعتبر من الموضوعات الرئيسية الهامة لطريقة تنظيم المجتمع ، وذلك لأن المشاركة هي لب طريقة تنظيم المجتمع ، بل وتمثل هدف أساسي يطلق عليه الهدف المعنوي ، والذي يسعى إلى تغيير الناس وجنهم على التضامن والمشاركة . هذا وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول ماهية المشاركة ، حيث يعتبرها البعض هدف رئيسي ، بينما يراها البعض الآخر مبدأ ، بينما يراها البعض عملية ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية المشاركة وأنها أساسية ودعامة تقوم عليها طريقة تنظيم المجتمع^(١).

وإن نجاح تنمية المجتمعات المحلية رهن بمدى مشاركة المواطنين فيها ، وقد أثبتت الخبرات والتجارب المبتتالية مثل هذه المشروعات لا يكتب لها النجاح ولا تتأصل في حياة المجتمع وتحقق الفائدة المنشودة منها ، ما لم يشترك المواطنون فيها .

أي أن الأساس في نجاح التنمية تشجيع المواطنين على المساهمة في خدمة مجتمعهم وإزالة شكوكهم في أغراض البرامج الموضوعية لهذا الغرض ثم تلقى عليهم مسئولية تنفيذها وهو ما يعنى أن المشاركة هي العمود الفقري لأي جهد يهدف إلى النهوض بالمجتمع والارتقاء بمستوى حياة المواطنين اجتماعياً واقتصادياً .

ومن ناحية أخرى يعنى اشتراك المواطنين في التخطيط لبرنامج معين ، ضمان اختيار ما يتلاءم مع طبيعة مجتمعهم . أضف إلى ذلك أن اشتراك المواطنين في بحث مشكلات المجتمع وعلاجها يدعم التعاون بينهم من أجل الصالح العام ويزيد من قدرة المجتمع ككل على تحمل

(١) محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، دار المهلدس للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٧ .

المسؤوليات تدريجياً ، وعدم الاعتماد كلياً على المصادر الخارجية أو السلطات الحكومية ، في حل المشكلات الصغيرة التي تعترض سبيل الناس في حياتهم اليومية .

فهي مشاركة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع بجميع هيئاته ومؤسساته في كل ما يتصل بحياته الاجتماعية ويؤثر فيها بهدف تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً وفكرياً ، وهي المساهمة الفعالة للأهالي في عمليات اتخاذ القرار لتحديد الأهداف المجتمعية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، بالإضافة إلى مساهمة الأهالي التطوعية في برامج التنمية ومشروعاتها .

وهذا الفصل يتناول بالعرض مفهوم المشاركة وأهميتها وأهم صور ودوافع المشاركة والمقومات الأساسية لنجاحها والمعوقات التي تعترض مسيرة مشاركة المواطنين المحلي، ثم يعرض تكنيكات طريقة تنظيم المجتمع وأهم أدوار المنظم الاجتماعي في دعم و تفعيل المشاركة الشعبية في المجتمع المحلي.

أولاً: مفهوم المشاركة Participation :-

لقد كانت المشاركة بشكل عام - ولا تزال - عاملاً مهماً في عملية صنع القرار السياسي في المجتمع الديمقراطي وعملية ذات فاعلية في تنمية جوانب المجتمع كافة الاجتماعية والثقافية والصحية والتعليمية⁽¹⁾.

أما المشاركة الشعبية من المفاهيم التي تمثل موقفاً متميزاً ورئسياً في تنظيم المجتمع ، فهناك من يرى أنها "عملية يساهم من خلالها أهالي المجتمع - أفراداً وجماعات - تطوعاً في الجهود التنموية - سواء بالرأي أم العمل أم التمويل ... أم غير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تنمية المجتمع

(1) Rachel slocum , power , process and participation : Tools for change , London . 1995 , p7.

وتحقيق أهداف مادية ملموسة ، تتمثل في إشباع الاحتياجات الأساسية ، وأهداف معنوية تتمثل في شعور الأهالي بأن لهم قيمة وكياناً يحترم" (١) .
وتعرف بأنها "العملية التي يلعب الفرد فيها دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق وإنجاز هذه الأهداف" (٢) .

كما تعرف بأنها "العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالإسهام الحر الواعي في صياغة نمط حياة مجتمعية في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وإتاحة الفرص الكافية له للمشاركة في وضع الأهداف العامة لحركة المجتمع ، وتصور أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف" (٣) .

وقد حدد د. محمد رفعت قاسم تعريفاً إجرائياً للمشاركة الشعبية كما

للي:-

(١) - تعنى المساهمة أو التعاون مع الآخرين سواء من أهالي المجتمع وقياداته الشعبية أو قياداته المهنية في أي عمل من الأعمال التي تعود بالنفع على أهالي المجتمع سواء في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي أو الديني .

(٢) - تقوم المشاركة على أساس الرغبة و الاستعداد التطوعي من قبل المشارك ولكنها تحمل الالتزام الأدبي قبل المجتمع .

(١) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي : نموذج تدريبي ، مجلس دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، (العدد الأول : أكتوبر ١٩٩٦) جامعة حلوان ، القاهرة ، ص ٥٠ .

(٢) عبد الهادي الجوهري ، المشاركة الشعبية ، دراسة في علم الاجتماع السياسي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ١٠ .

(٣) عبد الحليم رضا وآخرون ، تنظم المجتمع .. نماذج - مهارات - أدوار ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٢٤ .

٣- تتأثر المشاركة بالعوامل الذاتية كالسن والجنس ودرجة التعليم والمستوى الاقتصادي والمهنة أو الحرفة ، كما أنها تتأثر بالعوامل البيئية كحرية الرأي أو الديمقراطية .

٤- تأخذ المشاركة صور مختلفة حيث تتنوع من المشاركة بالمال أو بالرأي أو بالخبرة إلى المشاركة من خلال العمل اليدوي كما أنها مجال يمكن لغالبية سكان المجتمع المساهمة فيه كل وفقاً لقدراتهم .

٥- من الوسائل الموضوعية للتعرف على احتياجات ومشكلات المجتمع ولذا فهي أداة علاجية وتعليمية لتغيير الأوضاع غير المرغوب فيها من قبل سكان المجتمع .

٦- تحقق المشاركة فوائد مادية ومعنوية للمشاركين^(١).

ثانياً: أهمية وأهداف المشاركة :-

أ- أهمية المشاركة:-

إذا كانت طريقة تنظيم المجتمع تسعى إلى تحقيق أهداف ذات نتائج ملموسة (مشروعات إنتاجية - مشروعات لخدمة البيئة) وأهداف عملية (تنصيب، على قيادات المجتمع وجماعاته لتحقيق المشاركة الإيجابية والبعد عن السلبية وزيادة القدرة على القيادة والتبعية والإحساس بالمسئولية العامة) فإنه لابد من ترجمة الهدف العام لطريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التغيير الاجتماعي المرغوب ، عن طريق نتائج يمكن قياسها كمياً ، أي ما نسميه بالنتائج الملموسة ، وتفوقها أهمية النتائج غير الملموسة لمشاركة المواطنين في برامج التنمية ، لأن النتائج الملموسة تشارك في تحقيقها

(١) محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، مرجع سابق ، ص ٨٠-٩٠ .

وتخصصات مهنية أخرى ، بينما الأهداف غير الملموسة هي مجال تخصص العلوم الإنسانية^(١).

فالمشاركة الشعبية أمراً ضرورياً وخاصة في تعديل اتجاهات الناس وزيادة قدراتهم واكتسابهم المهارات الجديدة ونمو شخصياتهم نتيجة الممارسة الفعلية والتجارب والخبرات التي لها تأثير مباشر في حياتهم ، فمشاركة الناس في تدعيم ترابط المجتمع يجعله أبعد ما يكون عن التفكك والتداعي ، وتعتبر مشاركة الناس فيه تمكينا ومزيد من الديمقراطية السليمة. هذا ويعتبر العمل الجماعي الذي يركز على التعاون خير دافع للناس على ممارسة الديمقراطية عملياً واتخاذها نبزاً يترجم له متطلبات حياته أي أن العمل يعتبر بمثابة الوقود الذي يدفع عملية الديمقراطية ويبني دعائمها في المجتمع ، فمما لا شك فيه أن نجاح التنمية رهن مشاركة الأهالي ومدى اتخاذهم الخطوات الإيجابية والفعالة في مراحل هذه العملية وحتى يتاح لمشروعاتها أكبر قدر ممكن من النجاح لابد وأن ترتكز أساساً على هذه المشاركة من جانب الأهالي لأن أفراد أي مجتمع أكثر حساسية من غيرهم لما يصلح لمجتمعهم وما لا يصلح له^(٢).

وتعد المشاركة بمثابة إحدى المبادئ الأساسية في ممارسة الخدمة الاجتماعية ، إلا أنها في نفس الوقت تعتبر حجر الزاوية في برامج تنمية المجتمع ، ذلك لأن تنمية المجتمع هي بمثابة التنظيم الذي يضم جماعات المجتمع التي تتأثر بمشكلات مشتركة بغرض تنمية الموارد المجتمعية والعمل وفقاً لمبدأ المساعدة الذاتية^(٣).

(١) أحمد مصطفى خاطر ، القيم والمشاركة في تنمية المجتمع المحلي ، دراسة مقارنة في القرية المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٣ ، ص ٦.

(٢) Hans B.C.S pie gel , Citizen participation in Urban Development , vol III . Library of Congress Catalog ; No. 1974. p10 .

(٣) أحمد مصطفى خاطر ، القيم و المشاركة في تنمية المجتمع المحلي ، مرجع سابق ، ص ١٧٢

وتعد المشاركة الشعبية أحد المقومات الأساسية التي تقوم عليها تنمية المجتمعات المحلية ، إذ ينظر إليها باعتبارها أسلوباً فعالاً أمام دول العالم الثالث لاجتياز هوة التخلف ، فالتنمية هي غاية الإنسان وهو وسيلتها وهو الذي يشارك في إحداث تنمية مجتمعه . فالعنصر البشري هو أداة التنمية وهو المستفيد منها . ومن ثم تمثل المشاركة الشعبية فسي الجهود التنموية جوهر ولب التنمية لدرجة أنه يمكن القول أن أية جهود للتنمية لا تكتمل ولا تتجح إلا بمشاركة من سيشملهم التغيير مشاركة فعالة وبالطريقة الملائمة لهم^(١).

كما أن المشاركة في تخطيط برامج تنمية المجتمع تؤكد على فاعلية الإنسان في صياغة القرارات التي تحدد رفاهيته ، وتدعم الديمقراطية وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي اللامركزية ، إنها تطبق شعار السيادة للشعب ، وتؤكد التجارب التي أجريت على الجماعات الصغيرة ، على أن المشاركة تدعم شعور الإنسان بوجوده وكيانه في المجتمع ، وتصبح القرارات مقبولة وملزمة في الوقت نفسه وتتأى بالمواطنين عن الشعور بالاغتراب ، كما تضمن مساندة جماعات المجتمع المختلفة لعمليات التغيير ، واهتمامها بها وموازرتها لها ، مما يجعلها أكثر ثباتاً وأعم فائدة^(٢).

وقد انتهى الأمر بالمخططين إلى الإقناع بأن فشل كثير من المشروعات التنموية في المجتمعات النامية سببه استبعاد المواطنين من المشاركة في صياغة هذه الخطط ، وتأكدوا من أن المشروعات التي يشارك

(١) وفاء أحمد عبد الله ، حول المشاركة الشعبية وعلاقتها بالتخطيط والتنمية ، المجلة الاجتماعية الترمية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية - المجلد ٢٠ - (١٩٨٣) ، ص ٤٠ - ٤٢ .
(٢) أحمد مصطفى خليل ، القيم والمشاركة في تنمية المجتمع المحلي ، مرجع سبق ، ص ١٥٨ - ١٥٩ .

فيها المواطنين تكون أقل تكلفة من الناحية المالية ، كما أنها تحقق الأهداف التي تتضمنها خطط هذه المشروعات بشكل أفضل^(١).

وهكذا نجد أن أولى الركائز للتنمية هي مشاركة المواطنين بجانب جهود الدولة . ويمكن أن تعزى أهمية المشاركة إلى أنها تعبر عن احتياجات المستفيدين من الخدمات ومصلحهم ، كما أنها تهدف إلى زيادة خبرات المشاركين والإسهام في زيادة نضجهم كأفراد ، كما أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات ، لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة^(٢).

وليست المشاركة السياسية وحدها هي التي تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالصالح العام بل إن المشاركة في المنظمات التطوعية تؤدي أيضاً إلى الغرض نفسه ، وتكون الحياة أيسر كلما ازدادت درجة مشاركة المواطنين ، ويصبح المجتمع نموذجاً يحتذى به في المستقبل ، لأن المشاركة الفعالة والترابط الاجتماعي تعنى مدارس أفضل ونمواً اقتصادياً أسرع ومعدل جريمة أقل^(٣).

وهكذا يتضح - من العرض السابق - أهمية المشاركة في تنظيم المجتمع ، وكيف أنها تحقق أهداف الطريقة ، خاصة الهدف المعنوي الذي يركز على إحداث تغييرات في الجوانب المعنوية من حياة كل فرد من سكان المجتمع ، فالمشاركة في مشروع ما تعنى مزيداً من المعارف والمهارات يكتسبها الفرد ، تنعكس على سلوكه .

^(١) أحمد مصطفى خاطر ، تنمية المجتمعات المحلية ، نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية ، ١٩٩٨ ، ص ١٢٠ .

^(٢) عبد الحليم رضا عبد العال ، استئثار سكان المجتمع للمشاركة في تنمية المناطق الحضرية المتخلفة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ص ٧٢-٧٣ .

^(٣) Civic participation , social Capital and Leadership , <http://www.La 10 all in statute , org . Leader net/civic part html> , pp 3- 7

وبناءً على ما سبق يمكننا تلخيص أهمية المشاركة الشعبية في تنظيم المجتمع كالآتي :-

١- المشاركة مبدأ أساسي من مبادئ طريقة تنظيم المجتمع والتنمية الحقيقية لا تتم بدون مشاركة شعبية ، لأنها تعبر عن احتياجات أبناء المجتمع المحلي وتعمل على حماية مصالحهم وإشباع هذه الحاجات في ضوء الموارد البشرية والمادية للمجتمع .

٢- المشكلات المجتمعية كثيرة يصعب اكتشافها وحلها عن طريق المهنيين وحدهم ، ودور المشاركة الشعبية دور تدعيمي وتكميلي لدور الحكومة وهو ضروري وأساسي لتنفيذ الخطط التنموية .

٣- تؤدي المشاركة الفعالة إلى إثراء القرارات المجتمعية عن طريق مشاركة ذوى الخبرات والمهارات من المواطنين وهذا يؤدي إلى وضع خطط التنمية بصورة واقعية ملائمة لظروف المجتمع المحلي، وإمكاناته البشرية والمادية ، ومتماشية مع الخطة العامة للدولة ، وعلى تحقيق مبدأ ديمقراطية الخدمات التي يقوم بها الشعب لصالح الشعب نفسه .

٤- تفتح المشاركة الشعبية في بعض الأحيان ميادين جديدة للخدمات والتشاط ، توجه إليها أنظار الحكومة ، مما يساعد على تدعيم الصلة بين المنظمات الحكومية والمواطنين .

٥- تزيد عمليات المشاركة الشعبية من الوعي الاجتماعي ، لاضطرار القائمين عليها إلى شرح طبيعة الخدمات والمشروعات وأهدافها باستمرار ، بغرض جمع المال وحث بقية المواطنين على الاشتراك فيها .

٦- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيف يحلون مشاكلهم ، حيث يتعلمون الدراسة ووضع الخطة والتنفيذ والمتابعة ، والتقويم ، وبهذا يصبحوا أكثر قدرة على مواجهة مشاكلهم وهذا تغيير معنوي في الناس .

٧- تساعد المشاركة الشعبية على عدم إلقاء العبء على الموارد القومية عن طريق استثمار الموارد المحلية بصفة أساسية ثم الاستفادة من الموارد القومية وهذا يؤدي إلى تفرغ الحكومة للمشروعات القومية.
ب- أهداف المشاركة:-

تكمّن عدة أهداف عامة وراء المشاركة الشعبية على المستوى المجتمعي نجل أهمها في النقاط التالية:-

١- تعليم وتدريب أفراد المجتمع على العمل التطوعي والعمل الجماعي والعمل بروح الفريق .

٢- دعوة صادقة علمية وعملية للجمعيات الأهلية في مجال البيئة وحقوق الإنسان وحماية المستهلك .. الخ في تقديم العون والدعم والمشورة العلمية للمؤسسات الرسمية كما هو الحال في المؤسسات التعليمية والصحية والثقافية .

٣- إطلاع أفراد المجتمع على المشكلات التي تواجه المؤسسات الرسمية في الدولة والمعوقات التي تواجهها في أداء رسالتها كما هو الحال في المؤسسات التعليمية والصحية .. الخ .

٤- تحقيق التعاون والتكامل بين وحدات المجتمع الرسمية والأهلية التطوعية .

٥- تأصيل قيم الانتماء والولاء للوطن .

- ٦- المساهمة بإيجابية وفعالية في إنجاح كفاءة البرامج التعليمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية .
- ٧- تأصيل قيم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل رفع كافة المؤسسات الخدمية والإنتاجية .
- ٨- تأصيل قيم المواطنة وتعريف المواطن بالحقوق والواجبات وكيفية حفز الطاقات في مختلف الطوائف والفئات العمرية في دفع مسيرة التقدم والتنمية .
- ٩- تأصيل قيم التراحم والتواصل بين القادرين على العطاء المادي والمعنوي في رفع المعاناة عن محدودي الدخل من خلال دعم المؤسسات التي ترعاهم وتقدم لهم الخدمات المختلفة .
- ١٠- تحقيق منظومة التفاعل بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية .. وتبصير الأهالي بالجهود الرسمية وكيفية تفعيلها في خدمة أهالي المجتمع المحلي الموجود بها القطاعات الصناعية والإنتاجية والخدمة الرسمية .
- ١١- رفع درجة الوعي الشعبي بأهمية العمل الجماعي وأهمية المساهمات والإسهامات المادية وغير المادية وكيفية تحفيز الناس ليكونوا فاعلين ومنجزين وقادرين على العطاء وتحمل المسؤولية على كافة الأصعدة والمستويات .
- ١٢- تأصيل قيم المشاركة في العمل الاجتماعي والسياسي والمساهمة في الندوات والمحاضرات والحوارات ومتابعة الأحداث المحلية والإقليمية والدولية وكيفية متابعة الأحداث والتحليلات التي تجعله على علم بما يدور من حوله ^(١) .

(١) يرى دعبس ، المشاركة المجتمعية والتنمية المتواصلة ، البطايش سنتر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٦ - ٦٧ .

ثالثاً: دوافع وصور المشاركة :-

أ- دوافع المشاركة:-

ينضم المواطنون إلى منظمة من المنظمات لسبب ما قد يكون مشتركاً بعضهم في عدد من القيم والعقائد والاهتمامات المتشابهة . أو لإشباع برنامج المنظمة لاحتياجات المواطنين . أو الحاجة للشعور بالاندماج مع الغير ، والقدرة على التأثير فيهم ، بالإضافة إلى الدوافع الشخصية ، والنوازع ، وطرق التفكير والتصرف ، وسلوك الفرد تجاه الجماعة^(١).

ثم إن هناك أكثر من دافع يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في الجهود المبذولة لتنمية المجتمع وأهم هذه الدوافع^(٢):-

- الرغبة في حل مشكلات المجتمع ، بما يعكس بالضرورة على الفرد المشارك .

- الحصول على مكانة أو تقدير المجتمع واحترامهم .

- الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين سواء من أفراد المجتمع أم القيادات المسؤولة .

- تحقيق مصالح شخصية أو أسرية أو قبلية .

- الرغبة في الحصول على ثواب الله سبحانه وتعالى دون انتظار جزاء من أحد .

وتختلف المشاركة - كما وكيفاً - من فرد لآخر باختلاف سماته الشخصية كما تتأثر بظروف مجتمعية كالاتي :-

(١) Morreale Spitzerg & Barrge , Human Communication motivation: Knowledge-skills , Canada , 2001, pp 300- 301 .

(٢) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي : نموذج تدريبي ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .

١- الدوافع الذاتية:-

- الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية ، كإحساس الفرد بأنه مسئول تجاه الله والجماعة والمجتمع ويرجع هذا الإحساس إلى التنشئة الاجتماعية السليمة ، وغرس قيم التعاون والمشاركة في الفرد منذ نعومة أظفاره وحفزه إلى العمل من أجل شغل أوقات الفراغ^(١).
- اقتناع الأفراد بضرورة التغيير وبأولئك الذين يسعون إليه ، وكلمما كان الشعور بالاحتياج إلى التغيير نابعاً من داخل الجماعة ، ومرتبطاً باحتياجات أعضائها الأكثر إلحاحاً ، زاد اقتناع الأفراد به، و عملوا على تحقيقه والمشاركة فيه^(٢).
- تعتمد المشاركة على وجود دوافع ذاتية لدى المشارك التي تهدف لإشباع حاجات نفسية واجتماعية للمشارك ويمكن إيجازها في الآتي^(٣):-

- الحاجة إلى التقدير **Esteem Needs**
- الحاجة إلى الانتماء **Belonging Needs**
- الحاجة إلى تحقيق الذات **Self - Assingnation Needs**
- الحاجة إلى المركز والمكانة **Status Needs**

٢- الدوافع المجتمعية :-

- فقد تكون هناك عوامل في البيئة تدفع للمشاركة أو تعوقها ، منها الاعتبار المكاني وهو الشعور بالانتماء لبيئته والتي يزيد ولأنه لها كلما طالت إقامته ، والاعتبار الزماني وهو الفترة الزمنية التي

(١) محمد رفعت قلم ، تنظيم المجتمع ، الأسس والأجهزة ، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٣٣ - ٣٣٤.

(٢) أحمد فوزي الصلادي ، العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات وزيادة مشاركة الأعضاء في مشروعات تنمية المجتمع المحلي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٧٩ ، ص ٥٦.

(٣) Morreale Spitzberg & Barge , op.cit , p309.

يستطيع فيها المواطن أن يقوم بالعمل فقد يكون الوقت غير مناسب للمشاركة ، والاعتبار الخاص بالتجانس وهو يعنى وجود تقارب بين الأعضاء في المستوى العلمي أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو الديني ، الاعتبار الخاص بالثقافة والتعليم ، والظروف الاقتصادية والسياسية (١).

-- تتأثر درجة مشاركة المواطنين في التنمية بمدى التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ، فالطبقات الفقيرة تكون عادة مشغولة بإشباع ضرورتها الاقتصادية التي تكفل لها البقاء ويتميز سلوكها بالفردية ويكون اهتمامها بالقضايا العامة ضعيف ، فدرجة المشاركة تتأثر دون شك بدرجة الرخاء الاقتصادي لدى المواطنين (٢).

- العمل على تأكيد القيم المجتمعية التي تعمل على تحقيق الانسجام في المجتمع ، وتساعد على خلق المجتمع المتكامل المشارك من خلال أجهزة الحكم المحلي والتعليم والإعلام (٣).

-- إن الدافع الأساسي لإزكاء المشاركة هو تنمية قوى الإنسان الأساسية ، وجعل الأفراد أكثر إيجابية ، وأكثر قدرة على تنمية قدراتهم ، أي أن المشاركة تقوم على شخصية تستطيع الاعتماد على النفس وذات روح متعاونة مع الآخرين في المجتمع ، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول التي تؤدي إلى ثقة عظيمة بالنفس وقدرة أكبر على الإنتاج (٤).

(١) محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع : الأسس والأجهزة ، مرجع سابق ، ص ٢٢٤ - ٢٣٥ .
(٢) محمد عبد الفتاح محمد ، الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ١٤٦ .
(٣) غريب سيد أحمد ، علم الاجتماع الريفي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ ، ص ٢٧٠ .
(٤) إحسان محمد حفطى ، الوعي والمشاركة ودورها في إنجاح التنمية الحضرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ ، ص ٢٢١ .

ب- صور المشاركة :-

يمكننا أن نميز بين ثلاثة نماذج للمشاركة : المشاركة المباشرة ، حيث ينغمس مواطني المجتمع كافة في المشروعات والبرامج المختلفة غير المباشرة - أو ما يطلق عليه المشاركة التمثيلية - حيث تشارك مجموعة من الأفراد ، لا بصفتهم الشخصية ولكن باعتبارهم قادة ممثلين لمختلف فئات المجتمع وقطاعاته وتنظيماته . أما النموذج الثالث فهو المشاركة المفتوحة أو غير التمثيلية ، وهي قريبة - إلى حد كبير - من المشاركة المباشرة لكنها تُعد الصيغة العملية لمشاركة المواطنين في برامج مشروعات التنمية المحلية ، إذ تكون مفتوحة أمام أكبر عدد ممكن منهم لكنها تختلف عن المشاركة المباشرة في أنها لا تشترط مشاركتهم كلهم ^(١).

وهناك أكثر من مظهر (صورة) للمشاركة هي ^(٢) :-

- المشاركة بالمال
- المشاركة بالرأي
- المشاركة بالجهد
- المشاركة بحث الآخرين على بذل الجهد
- المشاركة بالحضور

وقد تأخذ المشاركة صوراً وجوانب أخرى مثل :-

- المشاركة في دراسة المشكلات التي يعاني منها المجتمع .
- المشاركة في وضع الخطط لمواجهة تلك المشكلات .
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بحاجات المجتمع .
- المشاركة في تنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها .

^(١) فوزي بشرى ، مشاركة المواطنين في التنمية المحلية : دراسة للأسس الفلسفية والركائز النظرية ، المجلة الاجتماعية القومية - المجلد الثاني والعشرون - (المعد الثاني مايو ١٩٨٥) ص ٦٧ .
^(٢) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .

- المشاركة في عمليات التقويم والمتابعة لما تم التوصل إليه من حلول.

وعلى هذا النحو يمكن أن تعد أنماط المشاركة مؤشراً لطريقة الحياة في المجتمع ، إذ ترتبط بدرجة تحضر المجتمع ، وما وصل إليه من تقسيم العمل من نتائج ، إذ تتعدد الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ، بحكم عمله ومكانته الاقتصادية والاجتماعية ، وسواء أكانت المشاركة ذات طابع رسمي أم غير رسمي ، فإنها توضح - في النهاية - نوعية العلاقات الاجتماعية بين السكان ومدى اهتمامهم بشئون المجتمع الداخلية والخارجية^(١).

وتتم المشاركة في مختلف الأنشطة القطاعية ، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية ، ففي الأنشطة الإنتاجية تتم المشاركة في الزراعة باستصلاح أراضى جديدة واستزراعها وكذلك في مجال الري ، كما يتم ذلك غير تسويق منتجات هذه الأراضى ، وتظهر المشاركة في مجال الثروة السمكية في تسميتها ، تسويق مختلف منتجاتها ، كما أن المشاركة تظهر كذلك في قطاع الصناعة لاسيما في الصناعات الصغيرة .

أما عن الأنشطة الخدمية ، فتتم المشاركة في مجال الإسكان ، والبيئة الأساسية والطرق وغرس أعمدة الكهرباء ، وحفر آبار المياه والمساهمة في مشروعات الصرف الصحي ، وكذلك في مجالات الخدمات التعليمية والصحية والرعاية الاجتماعية والرياضية وما إلى ذلك . وتكون المشاركة في هذا كله دون مقابل أو بأجر رمزي^(٢).

(١) عبد المنعم شوقي ، معطيات ومفوقات المشاركة في الريف المصري : تحليل نتائج البحوث الميدانية التي أجريت في هذا المجال في مصر من عام ١٩٦١ - ١٩٨١ ، مكتبة مصر ، ١٩٨٦ ، ص ١٤٠ .
(٢) انظر كل من :-

- شنودة سمعان شنودة ، المشاركة الشعبية والتنمية في المجتمعات المحلية ، دراسة تقويمية لبعض جوانب التنمية في مجتمع شمال سيناء ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص من ٧ - ٨ .
- رءاء أحمد عبد الله ، حول المشاركة الشعبية وعلاقتها بالتخطيط والتنمية ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

رابعاً: المقومات الأساسية لنجاح المشاركة :-

لكي تساهم المشاركة الشعبية بشكل مؤثر وفعال يجب أن تتوفر لها مجموعة من المقومات يمكن تحديدها فيما يلي ^(١):-

(١) الفعل : بمعنى التحرك النشط للجماهير في اتجاه تحقيق هدف أو مجموعة أهداف .

(٢) النطوع : بمعنى أن تكون جهود المواطنين طوعية وباختيارهم حيال شعورهم القوى بالمسؤولية الاجتماعية تجاه القضايا والأهداف العامة لمجتمعهم وليس تحت تأثير أي ضغط أو إكبار مادي أو معنوي .

(٣) الاختيار : بمعنى إعطاء الحق للمشاركين بتقديم المساندة لتعضيد العمل السياسي والقادة السياسيين وحجب هذه المساندة وذلك التعضيد في حالة تعارض العمل السياسي والجهود الحكومية مع مصالحهم وأهدافهم المشروعة .

(٤) أن تكون جهود المشاركة الشعبية متاحة لجميع أفراد وجماعات المجتمع ويتجه عائدها نحو رفع مستوى معيشتهم و خدمة المجتمع المحلي ككل .

(٥) وجود هيكل تنظيمي سياسي أو شعبي يشجع عملية المشاركة ويدعمها ويوجهها كأجهزة الإعلام المختلفة التي تقوم بالتوعية المستمرة لأفراد المجتمع بأهمية المشاركة .

(١) انظر كل من :-

- سيد أبو بكر حسنين ، الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ ، ص ١٢٦ .

- محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

- سيد إبراهيم جمعة ، الشباب والمشاركة السياسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ٣١ .

٦) أن تتوفر درجة مناسبة من الوعي الاجتماعي والسياسي لأفراد المجتمع بمشكلاتهم القائمة واحتياجاتهم غير المشبعة وضرورة توعيتهم بأهمية التحرك لمواجهة هذه المشكلات .

٧) وجود قيادات محلية شعبية ومهنية توجه عملية المشاركة وتساعد في تنظيم جهود أفراد وجماعات المجتمع وتزيد من فاعليتهم من خلال التدريب والتعليم .

٨) ضرورة توافر التمويل اللازم لدى أفراد المجتمع وجماعاته والانتفاع الأمثل من الموارد والإمكانات المتاحة محلياً وترتيبها حسب أولويات مدروسة بما يساعد على المشاركة في مشروعات تنمية المجتمع المحلي .

٩) يجب أن تتوفر الرغبة لدى أهالي المجتمع وقياداته الشعبية والمهنية للعمل الجماعي المشترك لمواجهة المشكلات المحلية .

١٠) يجب أن تتوفر درجة المهارة في الإدارة والمتطلبات الفنية للبرامج والمشروعات التي تنشأ في المجتمع المحلي .

١١) يجب أن تكون هناك قدرة لدى أفراد المجتمع للتعامل مع المنظمات التنفيذية والتشريعية على المستوى المحلي والقومي فيما يتعلق بحقوقهم في المشاركة .

١٢) يجب القضاء على بعض المشاعر والقيم السلبية السائدة في المجتمع مثل الانعزالية والتواكل ، مع ضرورة الاعتراف بأهمية المرأة ودورها في المشاركة .

خامساً: المعوقات التي تواجه المشاركة :-

يوجد في كل مجتمع مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية المشاركة الشعبية ، كما يوجد مجموعة من المعوقات ترتبط بالمواطنين وكذلك يوجد ما يرتبط منها بالمنظمات التي تنظم حركة المشاركين وسنحاول توضيح هذه المعوقات وأثرها على فعالية المشاركة ومنها (١):-

١- معوقات ترجع إلى طبيعة المشروعات : ومن هذه المعوقات :-

أ- عدم وضوح أهداف المشروع ، وهذا يفقد الحماس في نفوس أفراد وجماعات المجتمع ويجعلهم مهينين لتقبل الإشاعات .

ب- عدم البدء بالحاجات الملحة لأفراد المجتمع ، وإقامة مشروعات ووضع برامج صورية لا تتلاءم مع قيم المجتمع وأهدافه .

ج- عدم اتفاق المشروعات مع ميول واحتياجات بعض فئات المجتمع مثل الشباب وكبار السن .

د- تعقد الإجراءات للحصول على الخدمات والاستفادة من المشروعات .

هـ- عدم ارتباط المشروعات بالاحتياجات الأساسية للأهالي .

و- عدم اشتراك الأهالي في كل خطوات المشروع منذ دراسته وتنفيذه وانتهاء بالمتابعة والتقييم .

ز- بعد المشروعات عن الكتلة السكانية .

ح- سوء الخدمة المقدمة من المشروعات .

(١) انظر كل من :-

- سوسن عثمان وعبد الخالق غنوي ، تنظيم المجتمع مراحل ونماذج للممارسة المهنية ، بدون دار نشر ، ١٩٩١ ، ص ٨١-٨٢ .

- محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع ، الأسس والأجهزة ، مرجع سابق ، ص ٣٣٧ .

- رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل لتلمية المجتمع ، مرجع سابق ، ص ٦٦ .

٢- معوقات ترجع إلى المواطنين ، منها ما يلي :-

أ- ارتفاع نسبة الأمية الهجائية بين المواطنين وكذلك انتشار الأمية الثقافية والسياسية .

ب- التمسك بالعادات والتقاليد التي تحد مشاركة المرأة مما ينتج عنه تعطيل لطاقت نصف المجتمع .

ج- نقص الوعي الإجتماعى والسياسي لدى المواطنين .

د- مرور المشارك بخبرة سيئة أثناء المشاركة في أحد المشروعات ، يجعله يتردد في المشاركة في المرات التالية .

هـ- عدم وجود وقت فراغ لدى المواطنين ، وذلك لأشغالهم بأمور الحياة والمعيشة اليومية .

و- عدم ارتباط المشروعات المطلوب المشاركة فيها بأولويات هامة من وجهة نظر المشارك .

ز- عدم الوعي بالحقوق والواجبات نتيجة انخفاض المستوى الاقتصادي والتعليمي لأفراد المجتمع .

ح- انخفاض مستوى الدخل لدى المواطنين .

ط- عدم وضوح دور المواطنين في المشاركة .

ي- فقدان المواطنين ثقتهم في المسؤولين عن المشروعات .

ك- عدم تحمس المواطنين لطبيعة المشروعات .

ل- الخوف من السلطة و الاعتقاد بأن ما تريده هو الذي يحدث فلا

داعي لمشاركة في حل المشكلات المجتمعية .

٣- معوقات ترجع إلى القيادات المحلية : من هذه المعوقات ما يلي :-

أ- سوء العلاقات بين القيادات وأهالي المجتمع ، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادات و المجتمع ، وبالتالي إلى سوء العلاقات بين الأهالي والهيئات التنموية .

ب- عدم قدرة القيادات المهنية على اكتشاف القيادات الشعبية وتدريبها واستئثارها للمشاركة .

ج- محاربة القيادات الشعبية الناجحة أو المهنية ، أو بما يسمى بظاهرة القيادات الناجحة .

د- توجد بعض القيادات الديكتاتورية أو التسلطية .

هـ- عدم الصراحة مع المواطنين والميل إلى إخفاء الحقائق ، مما يجعل الأهالي يشعرون بخيبة الأمل والتردد في بذل أي جهد .

و- عدم قدرة القيادات الشعبية على حشد المواطنين وراءها .

ز- لجوء القيادات المهنية إلى الروتين والبطء في الإجراءات .

ح- عدم إشراك القيادات الرسمية أو المهنية للقيادات الشعبية والطبيعية المؤثرة في المجتمع عضوية اللجان الهامة .

ط- لجوء القيادات إلى المظهرية والانفصال بين القول والفعل .

ي- قد يسود الصراع بين القيادات سواء الشعبية أو المهنية .

ك- عدم مراعاة القيادات لإمكانيات الأهالي من ناحية والعمل المطلوب من ناحية أخرى .

ساساً: تكتيكات طريقة تنظيم المجتمع لدعم المشاركة الشعبية :-

يمكن أن تعتمد المشاركة الشعبية على مجموعة من تكتيكات طريقة

تنظيم المجتمع لدعم هذه المشاركة وتمييزها بين المواطنين والمجتمعات ومن

أهم هذه التكتيكات :-

١- تكتيك استكمال هيئة العاملين Staff supplement :-

إن أهم العوامل التي أكدت دور المشاركة الشعبية وإحلال المواطن لتحمل المسؤولية لإنجاز الأهداف في المؤسسات - هي الندرة في الموظفين الرسميين ، وهذا التكتيك يعتمد على الجهود الشعبية لكي تسد العجز في هيئة العاملين ، لدرجة أن هناك بعض المؤسسات الأهلية التي تعتمد بالكامل على المتطوعين لإنجاز أهدافها .

وهكذا التكتيك واسع الاستخدام في بعض المؤسسات الأهلية التي ترى أنها ليست بحاجة إلى كوادر من الخبراء في التخطيط والمهنيين في تنفيذ مشروعات ، ولكنها بحاجة إلى متطوعين بوصفهم خبراء حقيقيين في مشكلات مجتمعهم وإن المنظمات الأهلية هي مجال لتوظيف الطاقات والخبرات لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المرغوبة بالنسبة لمجتمعهم .

إن استخدام مهارات المشاركين الشعبيين وخبراتهم لاستكمال كادر العاملين يرتبط أساساً باحتياجات المنظمة ومن الطبيعي أن يكون المشاركين المتطوعين متفقون مع أهداف المنظمة .

٢- تكتيك الحصول على تأييد المجتمع :-

المشاركة الشعبية في مضمونها القوة الاجتماعية التي تعد الأداة الأساسية أو الوسط الذي يتحقق من خلاله الأهداف وذلك على الرغم من مقاومة الآخرين لذلك ، والأفراد يجاهدون في سبيل الحصول على القوة والتأثير من خلال اقتناء وتملك الثروة والمكانة الاجتماعية ، ومهما كانت القوة لا يمكن أن تتحكم في كافة قرارات المجتمع وليس من جدال في أن هناك تمركزاً للقوة خارج البناء السياسي الرسمي للمجتمع ، وأن هناك مراكز مؤثرة في صياغة قرارات المجتمع .

إن كافة منظمات المجتمع تحاول أن تحصل على القوة والتأثير بل
والإنفراد بها للمشاركة في قرارات المجتمع ، إن الأمثلة العملية كثيرة
لمحاولة المنظمات الكبيرة استخدام المشاركة لامتلاك القوة في المجتمع
سواء عن طريق المقاطعات أو التفاوض من منطلق قوة الحجم ، وتعتبر
هذه المنظمات أن التفاوض يجب أن يتم من خلال القوة كمطلب أساسي ،
وأن بناء القوة يجب أن يوضع أولاً في مكان الصدارة أثناء العمل ولذلك
تستخدم المنظمات التي تتبنى تكتيك القوة من خلال مزيد من المشاركة
الشعبية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات والمجتمع الذي تعمل به .

٣- تكتيك التعزيز :-

يهدف تكتيك التعزيز إلى تحقيق مشاركة المواطنين في أي منظمة
للمساهمة في التغلب على بعض الصعوبات المتوقعة وفي ضوء ذلك فإن
المواطنين لا يمكن اعتبارهم أداة والاعتماد عليهم للوصول إلى أنسب
الأهداف التخطيطية للمنظمة أو المساهمة في تحقيق الأهداف ولكنهم بمثابة
عناصر أساسية في إعاقة العمل أو فشله (في حالة عدم مشاركتهم) وإن
تعاونهم وإسهامهم أمر ضروري للتغلب على بعض الصعوبات ، والتعزيز
ليس مجرد تكتيك جديد وهو لا يخص فقط المنظمات القائمة على التطوع
والمشاركة الشعبية ، ولكنه قاسماً مشتركاً في الشركات والبنوك والمؤسسات
المالية ، كما أن التعزيز ضروري للمنظمات التي يعمل بها المنظم
الإجتماعي .

ذلك لأن قدرات المشاركين تؤثر في سياسة المنظمة لأنها تعبر عن
التعزيز غير الرسمي يسعى إلى الاعتراف من قبل العملاء بالمنظمة نجد أن

التعزيز غير الرسمي لهدف أو ضمان استمرارها هو وسيلة للحفاظ على قوة المنظمة^(١).

سابعاً: دور المنظم الإجتماعى في تفعيل المشاركة الشعبية :-

يقصد بدور المنظم الإجتماعى هنا هو وصف لطبيعة ونوع ما يقوم به من أعمال مهنية عند تطبيقه وممارسته لطريقة تنظيم المجتمع وفى جود الإطار العام للدور المهني للأخصائي الإجتماعى بصفة عامة .

ولا شك أن هذا الدور سوف يستمد أساسه النظري من نظريات العلوم الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة وهو كالآتي^(٢):-

(١) يقوم المنظم الإجتماعى بدور المعالج وفقاً لرأى (روس)

ويتضمن هذا القيام بتشخيص المشكلات التي يعانى منها المجتمع والعوامل التي أدت إلى حدوثها ثم البحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها مواجهة هذه المشكلات سواء من خلال الموارد الذاتية للمجتمع أو بالاستفادة من موارد المجتمع الأكبر.

(٢) ويقوم المنظم الاجتماعي بدور المستثير لسكان المجتمع وتعبئتهم

حتى يشاركوا في جهود التنمية المحلية وذلك من خلال المنظمات المحلية والتي تهدف إلى تحقيق التغيير الإجتماعى لذلك المجتمع المحلى ، ويتضمن هذا الدور أيضاً استشارة الأهالي والمجتمع

(١) أحمد مصطفى خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، مدخل تنمية المجتمع المحلى ، استراتيجيات وأدوار المنظم الإجتماعى ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ ، ص ص ١٠٢ - ١٠٤ .

(٢) انظر كل من :-

- سيد أبو بكر حمادين ، الخدمة الاجتماعية فى المجتمع الاشتراكي ، مطبعة الأنجلو المصرية ، القاهرة ،

١٩٦٦ ، ص ٣٣٠ .

- عبد الحليم رضا عبد العال ، استشارة سكان المجتمع للمشاركة فى تنمية المناطق الحضرية المختلفة ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

- ابراهيم عبد الهادى الملوحي ، تنظيم المجتمع ، مداخل نظرية وروية واقعية ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٦٤ - ١٦٥ .

وقياداته الشعبية والمهنية للعمل على تغيير الأوضاع السائدة في المجتمع والتي تعوق مشاركة المواطنين في مشروعات التنمية للمجتمع المحلي .

٣) ويقوم المنظم الإجتماعى بدور الخبير (لروس) حيث يقوم المنظم الإجتماعى هنا بتزويد المجتمع الذي يعمل معه بالحقائق والخبرات التي تمكنه من مواجهة المشكلات التي تعاني منها ، ويمكن الاستفادة من هذا الدور في العمل مع المجتمع المحلي عن طريق القيام بالبحوث الاجتماعية التي توضح موارد المجتمع المادية والبشرية وما يعاني منها من مشكلات بحيث يستفاد من هذه البحوث في وضع الخطط المحلية لتنمية المجتمع ، وكذلك سيفاد من هذا الدور في مد المجتمع بخبرات المجتمعات الأخرى وجهودها فيما يتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تساعد على زيادة الدخل الفردي للمواطنين و الارتفاع بمستوى المعيشة .

٤) يقوم المنظم الإجتماعى بدور المرشد (لروس) بتوجيه المجتمع ، نحو تحديد أهدافه ، وابتكار الوسائل لتحقيقها ، ومساعدة المجتمع على دقة اختيار الطريق الأمثل مراعيًا العوامل المتعددة التي تؤثر في المجتمع ، مستخدماً في ذلك ما لديه من معرفة وخبرات ومهارات ولكي أيضاً يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها أهالي المجتمع ، والتي يسلكونها لينهضوا بمجتمعهم .

٥) ويقوم المنظم الإجتماعى بدور (المنمى) لسير جل يقوم باستخدام كل الموارد والقيم والمؤسسات والدوافع المتوفرة في المجتمعات المحلية، ويكون هدف المنظم الاجتماعي الرئيسي عند قيامه بهذا الدور هو تنمية قدرات المجتمع على التكامل مع توافقه مع الظروف

الاجتماعية المتغيرة ثم يأتي بعد ذلك هدف مساعدة المجتمع على حل مشاكله الاجتماعية والاقتصادية الحادة كما أن المنظم الاجتماعي يؤثر على ذلك المجتمع حتى تكون قراراته ومشروعات التنمية سليمة ، مما يساعد المجتمع على القيام بالعديد من المشروعات مثل مشروعات التدريب المهني والأسر المنتجة والتي تساعد في رفع مستوى المعيشة وزيادة الدخل الفردي وهذا من شأنه يساعد على التخفيف من المعوقات الاقتصادية التي تعرقل مشاركة المواطنين في مشروعات تنمية المجتمع المحلي .

الفصل السادس

التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع

تمهيد .

أولاً: مفهوم التدخل المهني .

ثانياً: أسس وأساليب التدخل المهني .

ثالثاً: عناصر التدخل المهني لتنظيم المجتمع .

رابعاً: مهارات التدخل المهني .

خامساً: نماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة .

سادساً: مثال تطبيقي لمراحل وخطوات التدخل المهني .

هذا الفصل من إعداد/ د. هالة مصطفى - مدرس بقسم تنظيم المجتمع

- المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية .

تمهيد:-

غدت طريقة تنظيم المجتمع ضرورة من ضرورات الحياة في مجتمع معقد متشابك ، ووسيلة لا يمكن إغفالها - لرفع مستوى الحياة لمجموع المواطنين ، لهذا كان من الضروري - بغية الوصول إلى مستوى عال من تحقيق أركان طريقة تنظيم المجتمع تدريب القادة الذين تلقى على عاتقهم مهمة النهوض بالمجتمع ، وتنظيم الجهود للتعرف على موارد هذا المجتمع الحقيقية ، والتعرف في الوقت نفسه على حاجات المواطنين وترتيبها حسب درجات الحاجة بقصد حسن توجيه الموارد نحو إشباع تلك الاحتياجات .

ولم يكن ظهور طريقة تنظيم المجتمع طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية إلا استجابة لمتطلبات الواقع المجتمعي ، ولحاجة جهود الخدمة الاجتماعية إلى صورة من صور النشاط التنظيمي ، للتنسيق بين أنشطة الهيئات العاملة في مجال تقديم المساعدات الاجتماعية ، وكما أن الهدف العام لطريقة تنظيم المجتمع هو المساهمة في العمل على إحداث التغيير المقصود لصالح السكان وتحسين مستواهم الاقتصادي والاجتماعي ، أو بمعنى آخر مساعدة السكان على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم .

ونحن - في حقيقة الأمر - نملك كما وفيراً من التراث النظري ، والدراسات الإمبريقية التي صقلت مهارتنا كمختصين في الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع ، وتجعل من تدخلنا المهني أمراً مؤثراً فعلاً .
ومما سبق نستطيع أن نقول أن طريقة تنظيم المجتمع تعمل لتحقيق هدف استراتيجي ، وهو مساعدة المجتمعات المحلية على مواجهة مشكلاتها وإشباع احتياجاتها ، وذلك عن طريق تدخل المنظم الاجتماعي مهنيّاً معتمداً

على تخطيط منظم ومشاركة مجتمعية ومستخدماً نماذج و استراتيجيات التدخل المهني وأدواتها .

وهذا الفصل يتناول بالعرض مفهوم وأسس وأساليب التدخل المهني، وعناصر ومهارات التدخل المهني ونماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة مع عرض لمثال تطبيقي لمرآجل وخطوات التدخل المهني :-

أولاً: مفهوم التدخل المهني Intervention :-

يستخدم الأخصائيون الاجتماعيون مصطلح التدخل المهني لوصف ما يفعلونه ، وهم يقصدون الأنشطة التي تتعامل مع المشكلات في إطار إستراتيجية توضع لإنجاز الأهداف المطلوبة^(١) .

يعرف التدخل المهني في الخدمة الاجتماعية بأنه "مجموعة من أنشطة الخدمة الاجتماعية التي تستخدم على مستويات مختلفة ، وتسعى لتحقيق أهداف معينة ، ويقصد به الممارسة أو العمل المهني ، وفق الأسس العلمية والعملية والمهارة التي يطبقها الأخصائي في عمله مع الوحدات الاجتماعية في إطار فلسفة المهنة وأخلاقياتها"^(٢) .

ويعرف بأنه "النشاط الذي يقوم به الأخصائي لإحداث التغيير بطريقة منظمة أو الإجراء الذي يتخذ تجاه أنشطة أو عملية إنسانية معينة لإحداث التغيير ، وتوجه هذا الإجراء للمعرفة والقيم مهارات الأخصائي ، بحيث يوجه التدخل هدف معين ، كما يستخدم هذا المصطلح لوصف الأنشطة التي يقوم بها الأخصائيون استجابة لمشاكل معينة، وفي إطار

(١) مدحت فؤاد ، التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع بتطبيق نموذج العمل الاجتماعي مع المسلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ ، ص ٢٢٢ .

(٢) Loeftm , Fndamentals of social intervntion , W.X , Columbia University Press , 1983, p7.

استراتيجية معينة متفق عليها لتحقيق هدف معين هو مواجهة تلك المشكلات والحد منها" (١).

كما يعرف التدخل المهني بأنه "مجموعة من الإجراءات المنظمة القائمة على أساس من الدراسة والبحث، وتتضمن خبرات الممارسة المناسبة لحل مشكلة معينة تواجه كلاً من الأخصائي والعميل، كما يعد التدخل المهني جزءاً من ممارسة الخدمة الاجتماعية" (٢).

وقد عرف التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع بأنه "طريقة التدخل المهني التي يشترك فيها الأفراد والجماعات والمنظمات في عمل مخطط لتعديل المشكلات الاجتماعية وتغيير الأنظمة الاجتماعية أو تميمتها" (٣).

ويحدد التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع بأنه "ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية بكل ما تتضمنه هذه الطريقة من استراتيجيات وأدوار للمنظم الاجتماعي وأساليب فلسفية وأدوات ومبادئ مهنية وما تسعى إليه من أهداف" (٤).

وأخيراً يمكن أن يعرف التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع تعريفاً شاملاً بأنه :

"ممارسة تنظيم المجتمع ، بكل ما تتضمنه من هذه الطريقة من أهداف واستراتيجيات وأدوار ، وأساليب فنية وأدوات ومبادئ مهنية ، وما

(١) طلعت مصطفى السروجي ، تصميم بحوث الخدمة الاجتماعية ، بي كي نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٢٦٦ - ٢٦٧ .

(٢) Edgar Huse & Thoms (i) , Organization Development and Change CN . Y West Publishing Company . 3rded 1985 p81 .

(٣) عبد الحليم ، ما عبد المال ، استئثاره سكان المجتمع للمشاركة في الحياة المناطق الحضرية المختلفة ، مرجع سابق ، ص ٢٣٩ .

(٤) محمد ، رعد ، وأحمد ، دور أخصائي تنظيم المجتمع في مساعدة المجتمع المحلي ببلد الدكرور على تحقيق أهدافها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ١٩٨٠ .

تسعى إليه هذه الطريقة من أهداف ، تسهم في تنمية المجتمع الذي تمارس فيه (مصنع، مدرسة ، مجتمع محلي ، مجتمع قومي ، مجتمع عالمي) من خلال تطوير الخدمات الاجتماعية ، مما يؤدي إلى تلبية الاحتياجات وزيادة المشاركة بين أفراد المجتمع ، وهو ما ينتهي بدوره إلى تقوية الترابط ويدعم انتماء الفرد للمجتمع الذي يعيش فيه^(١).

من خلال هذه التعارف وغيرها نجد أن التدخل المهني في تنظيم المجتمع يشمل جانبين هما:-

أ. التدخل مع المواطنين ، أفراد المجتمع ، بهدف استثمارهم بهدف زيادة المشاركة والتضامن والتعاون والانتماء لديهم مما يؤدي في النهاية إلى المواجهة الفعالة للمشكلات المجتمعية .

ب. التدخل المهني مع المنظمات بهدف تنشيطها ومساعدتها على القيام بدورها في المجتمع من خلال تزويدها بالمعارف والمعلومات التي تساعد على ترشيد القرارات وكذلك العمل على استخدام أسلوب الممارسة الديمقراطية فيها^(٢).

وقد حدد د. عبد الخالق عفيفي تعريفاً إجرائياً للتدخل المهني في تنظيم المجتمع كالآتي :-

١- هو ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، بكل ما تشمله من فلسفة وأدوات واستراتيجيات وتكتيكات تتناسب مع طبيعة الممارسة .

٢- يوجه التدخل المهني إلى بعض الأفراد "أفراد المجتمع" ومع بعض المنظمات "أجهزة تنظيم المجتمع" .

(١) رشاد عبد اللطيف وآخرون ، تنظيم المجتمع أسس ومبادئ ، دار تراث للدعاية والإعلان ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٩٠.

(٢) عبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع في إطار التحديث والمعاصرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ص ١٥٥ - ١٥٦.

- ٣- الغرض منه تحقيق أهداف مادية وأخرى معنوية .
- ٤- يتم هذا التدخل من خلال مخطط يقوم على مراحل وخطوات منظمة .
- ٥- يتم تقويم التدخل المهني بعد فترة التدخل بهدف قياس عائد هذا التدخل .
- ثانياً: أسس وأساليب التدخل المهني :-
- ١- أسس التدخل المهني :-

ينطلق التدخل المهني من الأسس الآتية:-

- ١- المجتمع المحلي هو العميل الأوحد ، وقد يكون الحي والجيرة أو القرية أو المدينة إذا ما كانت ثمة مشكلة مجتمعية شاملة لأي منها .
- ٢- الاعتقاد في أن الرفاهية الصحية والحياتية أمنية لجميع الناس في كل زمان ومكان ومن ثم تتضح أهمية التعاون إذا ما دعوا للمشاركة .
- ٣- تنظيم المجتمع ما هو إلا عملية تغيير هادف .
- ٤- المنظم الاجتماعي يتقبل المجتمع أيّاً كانت مستوياته وقيمه وعاداته .
- ٥- لا يمكن عملياً مواجهة أية مشكلات مجتمعية إلا بتضافر جهود كل من المؤسسات المعنية ، وسكان المجتمع أنفسهم .
- ٦- قناعة بأن للمجتمعات طاقات يمكن استثمارها .
- ٧- الناس دائماً يريدون التغيير ويرغبون فيه .
- ٨- تغيير نمط حياة الإنسان الاجتماعية وتزويده بإمكانيات الحياة الأفضل هو الطريق لتغيير جذري في اتجاهاته المتوارثة^(١).

(١) المرجع السابق ، ص ١٥٧.

ب أساليب التدخل المهني :-

تستخدم طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية أسلوباً علمياً للتدخل المهني **intervention** ، ويقوم على التخطيط العلمي ، وتعاون المجتمعات المحلية على مواجهة مشكلاتها ، وإشباع احتياجاتها الأساسية بأسلوب فعال يدعم الترابط الاجتماعي ، عن طريق إشراك المواطنين في مواجهة المشكلات والتنمية بالجهود الذاتية .

وتعرف التنمية بالجهود الذاتية بأنها "عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في قيم المواطنين واتجاهاتهم ومعارفهم في أثناء قيامهم بخدمة مجتمعهم ، لتحقيق الأهداف التنموية التي يسعون إليها . وكذلك تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. وغيرها للمجتمعات المحلية ، في إطار السياق العام لحياة الدولة بصورة تمكن تلك المجتمعات من أن تسهم بشكل كلي في التقدم القومي ^(١) .

ولقد أصبحت الجهود الذاتية المدخل التنموي المناسب لتحقيق التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي ، كما استحوذت على فكر المصلحين من شعوب العالم بصفة عامة ، والدول النامية بصفة خاصة ، وتعدد جوانب تلك الجهود لتشمل الرعاية الصحية وقضايا التعليم ورعاية المعاقين ، وتفعيل أدوار المرأة ، والاهتمام بالصناعات الصغيرة ، ومواجهة المشكلات المصاحبة للتخضر ، كالجريمة والتفكك الأسري في المجتمعات الفقيرة وغيرها ^(٢) .

^(١) Smalley Elizabeth Ruth: Theory for social Work practice, Columbia Univ, press, U.S.A , 1980,p35.

نقلاً عن :

- أبو النجا محمد السرى ، تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية - منظمات واستراتيجيات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٤١ .

^(٢) Payne. M, Modern Social work Theory, Macmillan Education Lts, London, 1997, p197.

ولنجاح التنمية بالجهود الذاتية لابد من وجود جدول أعمال محوره الإنسان والاهتمام به ، ولابد من الثقة المتبادلة بين جمعية تنمية المجتمع وأفراد المجتمع ووجود أهداف مشتركة بينهم مع اختيار خطة ملائمة وفعالة^(١).

ويقوم المنظم الاجتماعي بمساعدة الناس في تحديد مشكلاتهم من خلال دراسة استطلاعية عن طريق استمارة تشمل أسئلة عن المشكلات ، و القيادة ودورها ، ونظم الإدارة المحلية ، ومدى رضا أفراد المجتمع عنها وعن طريق جمعيات تنمية المجتمع ، ودورها في تحديد المشكلات وحلها . ثم التركيز على المشكلات الملحة التي توصلت إليها نتائج الدراسة الاستطلاعية مع احتمال ظهور مشكلات أخرى تحتاج لحل وتحديد المجموعات ، وإجراءات المناقشات الجماعية لإيجاد حلول لتلك المشكلات ، ويمكن أن تختص كل مجموعة بعمل معين يساعد على حل عدد من المشكلات الملحة وذلك من خلال الخطوات التالية :-

١- بناء الفريق أو العمل كفريق واحد **Team Building** :-

وعلى تلك المجموعات فهم أدوارها والتفاعل والتعاون بعضها مع بعض لأن ذلك من أهم أسس العمل التنظيمي .

ومن تقنيات بناء فريق العمل **Team Work** ، ويكون تصميم برنامج العمل من خلال المشاركة الفعالة ، لتدعيم فريق العمل وبناء الثقة بين أعضائه ، وتشجيعهم على صنع القرار والوعي بدور القيادة ، واكتساب مزيد من مهارات الاتصال .

(١) Thomas () Cummings and Christopher G , Worley organization Development and change . South- Western College publishing , United stats. 1999, p57.

٢- دور المفاوضات Role Negotiation :-

ويمكن استخدام هذه التقنية للوصول إلى حلول وسط تلثقي عندها رغبات الأفراد وآراؤهم المختلفة التي تضعف العلاقة بين أعضاء فريق العمل والمفاوضات هنا صورة من صور التدخل المهني ، التي تسعى إلى تغيير المفاهيم ، وبالتالي المواقف المتبادلة بين المجموعات المختلفة بهدف تحسين التفاعل والتعاون فيما بينها ، بعد التعرف على الاختلافات وحلها .

٣- تدريب Sensitivity Training :-

وهذا مفيد في تحسين فهم الفرد ووعي الذاتي ، وتغيير سلوكه . ويخوض المشاركون هذا التدريب دون موضوع للنقاش أو أي هدف واضح آخر ، والهدف هنا هو إتاحة الفرصة للمشاركين للمناقشة ، وملاحظة طرق تعامل بعضهم مع بعض والتعبير عن أنفسهم ، ويحدث عندئذ أن تتحول المناقشة إلى فيض من المشاعر والأحاسيس التي تساعد على تحسين الأداء الإداري ، وينفذ برنامج التدخل في هذه الحالة عن طريق المؤتمرات والاجتماعات وجماعات المناقشة^(١).

ثالثاً: عناصر التدخل المهني لتنظيم المجتمع:-

ثمة خمسة عناصر رئيسية يتعين توافرها للتدخل المهني لتنظيم المجتمع ، وغياب أي منها يفقدها المصدقية والفاعلية . فالتدخل المهني يعني "عملية Process" أي شبكة من العلاقات لا بد وأن تقوم على التفاعل بين عناصر محددة هي " (٢):-

١- المجتمع أو العميل صاحب المشكلة community .

٢- المشكلة أو الحاجة Problem .

(١) Thomas G . Cummings and Christopher G Worley , op, cit , 1999 , p58.

(٢) انظر:- عبد الحلق عفيفي، تنظيم المجتمع في إطار التحديث والمعاصرة ، مرجع سابق ، ص ٨١-١٠٨ .

٣- المؤسسة المعنية Agency .

٤- المنظم الإجتماعى community organizer .

٥- عمليات الممارسة process of practice .

وتكامل هذه العناصر معاً في وحدة مهنية لعمل اجتماعي محدد
يعنى أن كلاً منها طرفاً لتسقيها Systemise يؤثر في الأخرى ويتأثر بها،
أو بمعنى آخر يرفض التدخل المهني إذا كانت أنشطة إحداهما هي من طرف
واحد لا يقابله أنشطة مضادة أو موقف تفاعلي من الأطراف الأخرى .
فالعلمية من ثم هي أخذ وعطاء أو بمعنى آخر مدخلات Input ومخرجات
Output لتعود المخرجات لتكون مدخلات للعنصر الآخر الذي يسدورها
يستقبلها ليخرجها بعنصر آخر وهكذا .

فيدون تشابك متكامل هذه العناصر الخمسة افتقد التدخل المهني
لياقته كما انعدمت المزايا المرجوة من عملية الممارسة وذلك للعوامل
التالية:-

١- إن الغاية القصوى الكامنة في عمليات تنظيم المجتمع هو تحقيق

مستوى من التنمية للفرد وللمؤسسات والتنظيمات الإدارية .

٢- المشكلة ما هي إلا عرض لمشكلات أخرى ستعود وستتكرر إذا لم

تتحقق أهداف تنموية جذرية .

٣- كافة نظريات الممارسة تعتمد على تداخل العناصر الخمسة

وتوظيفها في وحدة متكاملة .

٤- تنظيم المجتمع يجمع بين العلاج والوقاية معاً .

١- المجتمع (العمل) community

المجتمع كما يعنيه التدخل المهني لتنظيم المجتمع ليس هو

society بمعناه الواسع ، ولكن المجتمع المحلي community أي الحي

أو المقاطعة أو الجيرة ، وقد يتسع لمثله القرية أو المدينة أو المحافظة اتفاقاً وطبيعة المشكلة أو الحاجة ، فالخدمة الاجتماعية بإمكانياتها المحدودة كما تمثلها المؤسسات الاجتماعية لا يمكن أن تدعى أنها قادرة على تحمل مشكلات المجتمع بأسره و إلا حولناها إلى أوهام خيالية ، وقد حدها بإيجاز الإنجليز فيما أسموه ، خدمة الحي **community work** بوضوح وجلاء .

٢- المشكلة المجتمعية (الحاجة) **problems Need**

المشكلة المجتمعية نمط فريد من المشاكل يقف موقفاً وسطاً بين ما نطلق عليه المشكلة الفردية وبين ما نطلق عليه المشكلة الاجتماعية وتتميز بأنها ترتبط بفئات خاصة من أفراد المجتمع الكلي على هيئة تجمعات وليسوا كأفراد يعيشون تحت عوامل مختلفة في نطاق بيئة جغرافية معينة أو بيئة وظيفية خاصة ، أن ثمة مداخل علمية مختلفة لتقدير المشكلة أو إقرار وجودها وأهمها :-

١- التقارير الإحصائية : كإحصاء الانحراف أو الإلحاح أو الحوادث أو

الحرائق أو التشرد أو تهديم المنازل أو القسم الغذائي وما شبه .

٢- الاستفتاء العام أو استفتاء حول استقصاء مشكلات الحي .

٣- التقارير السنوية للأجهزة المختلفة كالتهذيب والتسرب والصحة والبيئة .

٤- الانطباعات التقديرية للخبراء .

٥- الملاحظة العلمية .

٦- شكاوى المواطنين .

٣- المؤسسة **Agency**

تمثل المؤسسة الاجتماعية لتنظيم المجتمع مشكلة المجتمعات النامية قاطبة ، لأنها لم تخصص لها مؤسسات خاصة لتقديم خدمات العمل

المجتمعي ، وافتقاد مجتمعاتنا النامية للمؤسسات الخاصة لتنظيم المجتمع يمثل قصوراً وأثر سلبياً على طريقة تنظيم المجتمع وحدها ، بل على مكانة الخدمة الاجتماعية في هذه المجتمعات لافتقادها أكثر الطرق أهمية لمواجهة المشكلات الجماهيرية ومواجهة التخلف والسلبيات المختلفة .

وقد قسم الدكتور أحمد كمال أجهزة تنظيم المجتمع إلى ثلاثة أنواع أساسية هي :-

١- أجهزة أساسية ، أو أولية وهي التي أنشئت خصيصاً من أجل ممارسة طريقة تنظيم المجتمع ومن أمثلتها الاتحاد العام ، الاتحادات الإقليمية ، الاتحادات النوعية ، وأجهزة التنمية على مستوى اجتماعي محلي صغير .

٢- أجهزة ثانوية لم تنشأ خصيصاً لممارسة طريقة تنظيم المجتمع وهي أجهزة تحقق التنمية الاجتماعية بجانب أهداف أساسية ، كما أنها تقدم خدمات مباشرة مثل المدارس والمستشفيات والمصانع والمساجد .

٣- أجهزة معاونة أو أجهزة خدمات تطبيقية وهي الأجهزة التي لا تقوم أساساً بكل مسؤوليات أجهزة تنظيم المجتمع لكونها أجهزة متخصصة في جزء من هذه المسؤوليات فقط ، مثل صندوق التمويل المشترك - سجل تبادل المعلومات - مركز التطوع .. الخ.

٤- المنظم الاجتماعي community organizer

إن الخدمة الاجتماعية مهنة أداء وممارسة تتوقف فاعليتها على شخص الممارس المهني ، كفاءته - قدراته - ميوله - اتجاهاته وملكاتة الخاصة ، طالما كان هدفها الأساسي هو : إحداث تغيير هادف ومقصود على مستوى العميل في خدمة الفرد والجماعة والمجتمع في تنظيم المجتمع .

أما عن مهارات المنظم الإجتماعى ، هذا الممارس الذي عليه أن يتعامل مع الجماهير بمستوياتها المختلفة للإثارة والتعبئة والتنسيق ... ولعل أهم هذه المهارات العامة :-

١- مقدرة تامة واستعداد شخصي للقيادة .

٢- قدرة تنفيذية فعالة .

٥- عمليات الممارسة process of practice

إلا أن ثمة عمليات رئيسية مشتركة بين كافة نماذج التدخل المهني عناصرها فيما يلي :-

-- البحث العلم واستقصاء المشكلة .

-- التخطيط أو رسم خطة التدخل .

-- التنسيق .

-- التنظيم

-- التمويل .

-- إدارة الخطة

رابعاً: مهارات التدخل المهني :-

يتوقف نجاح المنظم الإجتماعى في عمله مع المجتمع المحلى أو منظماته أو قياداته أو جماعات العمل فيه يتوقف على ما يتمتع به من مهارات وقدرات^(١).

ولهذه المهارات أهمية كبيرة في طريقة تنظيم المجتمع إذ تشكل قوة دافعة للعمل ، كما أنها تعكس مدى القدرة على التأثير ، ودرجة القدرة على تطبيق المعرفة النظرية في الممارسة وأهم هذه المهارات المطلوبة :-

(١) رشاد احمد عبد اللطيف ، نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - مدخل شامل ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ ، ص ٢١٥.

- **المهارات العملية Process Skills** : وتشمل إقامة علاقات قوية مع سكان المجتمع واستثارتهم ، واكتشاف القيادات الصالحة وتدريبها وتنظيم سكان المجتمع .
 - **مهارات التخطيط planning** : وهى المرتبطة بالأهداف المادية لطريقة تنظيم المجتمع ، وتشمل تحديد الموارد وتمييزها وتصميم البرامج والمشروعات .
 - **مهارات التنسيق coordination Skills** : وترتبط بالعمل مع المنظمات .
 - **مهارات الدفاع Advocacy Skills** : وتشمل تنظيم الفئات المطلوبة للدفاع والمطالبة بحقوق أبناء المجتمع .
 - **المهارات العامة** : وتعنى بها إجراء البحوث والقياس ، والتنظيم ، واستخدام الاستراتيجيات اللازمة والأدوات والوسائل المناسبة^(١) .
- وتشمل مهارات التدخل المهني أيضاً الآتى:-
- ١- قدرة على الارتباط والاتصال بالغير .
 - ٢- قدرة على التحليل العلمي للمشكلات وتحديد الأولويات .
 - ٣- قدرة على حصر الموارد المجتمعية ، المادية والبشرية .
 - ٤- قدرة على التنظيم البنائي لعمليات تنظيم المجتمع .
 - ٥- قدرة على إدراك الواقع المجتمعي والقبول بكل حسناته وسيئاته .
 - ٦- قدرة على استخدام أدوات مختلفة ومع مختلف أنماط البشر .
 - ٧- قدرة على العمل تحت الضغط والتوتر .
 - ٨- قدرة على تمثيل المؤسسة والمهنة معاً تمثيلاً مشرفاً .

(١) محمد عبد الحى نوح ، تنظيم المجتمع ، نظريات وممارسات ، القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠ ، من ص ١٧٩ - ١٨٩ .

٩- قدرة على اكتساب المعرفة وتوظيفها عند الحاجة^(١).

خامساً: نماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة :-

مرت طريقة تنظيم المجتمع في تطورها بعدة مراحل ، تميزت كل مرحلة بسيادة مفهوم معين ، يعكس شكل الممارسة المهنية ومضمونها في هذه المرحلة .

ففي المراحل الأولى كان التعاون في العمل بين المنظمات بهدف القضاء على التكرار والازدواج في خدمات الرعاية الاجتماعية ، وهو ما يعكس مفهوم التنسيق في هذه المرحلة ، ثم تلا ذلك العمل على تدعيم المشاركة الشعبية ، ومعالجة عيوب التمثيل أو النيابة ، وتقوية الروابط بين السكان وتحقيق التعاون ، وإحداث التغيير في السكان وبيئاتهم ، بما يؤدي إلى تحسين أحوال مجتمعاتهم ، وكان ذلك انعكاساً لمفهوم التنمية المحلية في هذه المرحلة ، ثم جاءت المراحل المعاصرة التي اتجهت نحو تحقيق العدالة الاجتماعية ، ورفع الظلم عن كواهل المظلومين ، والاهتمام بالفئات الضعيفة والفقيرة والمظلومة ، إخلاصاً لمفهوم العمل الاجتماعي . ومن هنا تميزت ثلاث أشكال لممارسة تنظيم المجتمع هي : التخطيط الاجتماعي والتنمية المحلية والعمل الاجتماعي .

* نموذج تنمية المجتمع لكريم وسبكت :-

يرى كريم وسبكت أنه يمكن تصنيف أشكال الممارسة في تنظيم المجتمع إلى نوعين أساسيين ، هما : تنمية المجتمع المحلي والتخطيط الاجتماعي ، ويضم نموذج تنمية المجتمع المحلي الجهود التي تبذل لتعبئة الأهالي الذين يتأثرون بظروف اجتماعية معينة ، وتنظيمهم في جماعات ومنظمات لتمكينهم من العمل - وفق استراتيجيات مختلفة - على مواجهة

(١) عبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع في إطار التحديث والمعاصرة ، مرجع سابق ، ص ١٨٠ .

تلك المشكلات والقضايا التي تؤثر عليهم ، ومن الواضح أن هذا النموذج يضم جهود العمل الإجتماعى إلى تنمية المجتمع .

*** نموذج بيرلمان وجورين :-**

ميز بيرلمان وجورين بين ثلاثة أطر لممارسة تنظيم المجتمع ، وهى العمل مع الجماعات الشعبية أو الروابط التطوعية ، والعمل مع مؤسسات الخدمة المباشرة ، والعمل مع المنظمات التخطيطية ، ويضم مفهوم الروابط التطوعية عدداً من الجماعات والمنظمات التي يستهدف أعضاؤها تحقيق أهداف مشتركة معينة ، مثل إصلاح بعض المؤسسات أو تغييرها ، والعمل مع مثل هذه الروابط والجماعات يشمل ميدانين متميزين هما تنمية المجتمع المحلى والعمل الإجتماعى^(١).

*** النماذج المعاصرة للممارسة المجتمعية فى الخدمة الاجتماعية :-**

نموذج مارى وجامبل^(٢) Marie and Gamble :-

١- نموذج الجيرة وتنظيم المجتمع

Neighborhood and community Organization

٢- نموذج المجتمع الوظيفي

Organizing Functional Communities

٣- التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلى

Community Social and Economic Development

٤- التخطيط الاجتماعي

Social planning

٥- تنمية البرامج والروابط المجتمعية

Program Development and Community Liaison

^(١) إبراهيم عبد الرحمن رجب ، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ، دار الثقافة للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ١٢٠ .

^(٢) Marie Overby , Weil & Dorathy N . Gamble : Community practice Models in Encyclopedia of social work Number (19) th edition , Washington , 1995 , p581 .

٦- تنمية العمل السياسي والاجتماعي

Political and Social Action

٧- التحالفات

Coalitions

٨- الحركات الاجتماعية

Social Monuments

سادساً: مراحل وخطوات التدخل المهني :-

يتفق معظم العاملين في مجال تنظيم المجتمع على أنه يمر بعدة مراحل تبدأ بالتخطيط مروراً بالتنفيذ والمتابعة ، وانتهاءً بالتقويم . وقد يبدو هذا التقسيم مقيداً بوجهة النظر التحليلية غير أن الواقع العملي يشير إلى تداخل هذه المراحل وتشابكها .

وسنعرض مثال تطبيقي لخطوات ومراحل برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنشيط الجهود الذاتية للمواطنين في تنمية المجتمعات شبه البدوية^(١):-

١- المرحلة التمهيديّة :-

وتشمل هذه المرحلة الدراسة والتشخيص والاتصال بسكان المجتمع

أ. الدراسة :-

ويقصد بها دراسة المجتمع شبه البدوي ، بهدف جمع بيانات ومعلومات تساعد في إعطاء صورة صادقة عن ظروف هذا المجتمع

(١) هالة مصطفى السيد . استخدام طريقة تنظيم المجتمع في تنشيط الجهود الذاتية للمواطنين في تنمية المجتمعات شبه البدوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٢ ، ١١٨

ولم يد من التفاصيل يذكر الرجوع إلى

- Helen L. , Burg , performance -- Basic curriculum for social studies , from Knowledge to showing , Crown press, L.N : California, 1998, p 11.

-Eric Damian. Kelly & Barbara Becker. community planning An introduction to the comprehensive , Island press, California. 2000.p 18.

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وموارد وإمكاناته المختلفة ، وتتركز الدراسة على الجوانب الآتية :-

- دراسة الموارد الطبيعية ، إذ تؤثر هذه الموارد على المستوى الاقتصادي للمجتمع .
- دراسة السكان من حيث الحجم ، والكثافة ومعدلات المواليد ومعدلات الوفيات ، أو معدل الزيادة الطبيعية بشكل عام ، والفئات العمرية والنوعية ، وخصائص السكان الاقتصادية والتعليمية والصحية والمهنية .
- دراسة أنماط العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع شبه البدوي كالتعاون والتنافس والصراع ، ومظاهر هذه العلاقات .
- دراسة قيم المجتمع شبه البدوي ومعاييره السائدة ، لأنها تساعد على فهم سلوك البدوي .
- دراسة مؤسسات الرعاية الاجتماعية المختلفة - إن وجدت - في المجتمع شبه البدوي ، وأهدافها ووظائفها وإمكاناتها ومواردها المختلفة ، ومدى قدرتها على تقديم خدماتها .
- دراسة التغير الواقع ، لمعرفة معدل هذا التغير واتجاهاته ، ودرجات مقاومة أبناء المجتمع البدوي له ، لأن شدة تمسك البدوي بالقديم ومقاومته الشديدة للتغير لها دور مهم لا ينبغي أن نغفل عنه .
- التعرف على القيادات الشعبية في المجتمع شبه البدوي ، بهدف جذبها للمساعدة في إنجاز المشروعات التي تهم المجتمع البدوي ، لاسيما والبدوي يكن احتراماً وتقديراً شديدين لقياداته من كبار السن خاصة . وذلك عن طريق المقابلات التي هي أداة من أدوات طريقة تنظيم المجتمع .

ب- التشخيص :-

يقوم المنظم الاجتماعي بتحديد احتياجات المجتمع شبه البدوي ومشكلاته والموارد والإمكانات المتاحة والكامنة ، التي يمكن استخدامها لمواجهة هذه الاحتياجات والمشكلات ، ومدى رغبة السكان واستعدادهم للعمل المشترك لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم .

وذلك تطبيقاً لمبدأ "مشاركة المواطنين" ، والديموقراطية التي تؤمن طريقة تنظيم المجتمع بأهميتها ويستخدم الأخصائي "إستراتيجية التضامن" محاولاً تحقيق الاتفاق بين سكان المجتمع شبه البدوي ، من خلال تزويد السكان بالحقائق والمعلومات عن أهمية الاشتراك في المشروعات والبرامج التنموية ، والعمل على تقوية العلاقات والروابط ، ومما يساعد على استخدام إستراتيجية التضامن هذه ما يتصف به البدوي من ذكاء فهو يقدر المعلومات ويحترم المبادئ والقيم وعلى الأخصائي كذلك أن يستخدم بعض التكتيكات مثل الإقناع في التعاون والعمل المشترك ، لحفز البدوي على المشاركة في برامج التنمية والتخطيط لها ، أي أن المنظم الاجتماعي يحاول إقناع سكان المجتمع البدوي بضرورة التنمية ، كما يقوم بدور المرشد ، فهو يرشد البدو إلى أفضل البرامج التي يمكن أن يشتركوا فيها .

ج- الاتصال بسكان المجتمع شبه البدوي :-

بعد عمليتي الدراسة والتشخيص تأتي عملية اتصال المنظم الاجتماعي بالأهالي ، كي يضع أمامهم ما توصل إليه بخصوص مجتمعه ، لكي يدركوا المشكلات التي يتعرض لها هذا المجتمع ، بحيث يستثير فيهم الرغبة في العمل التعاوني المشترك على حلها ، وذلك تطبيقاً لمبدأ الاستشارة للبدء في التنمية .

وينبغي أن يستخدم المنظم الاجتماعي الوسيلة المناسبة في الاتصال بالبدو ، وذلك على مرحلتين : الأولى الاتصال بالقادة وزعماء القبائل ، ثم يقوم القادة في المرحلة الثانية بالاتصال بأبناء المجتمع شبه البدوي ، وذلك تحقيقاً لأهداف طريقة تنظيم المجتمع التي منها إثارة الوعي وتنوير الرأي العام ، وكذلك رغبة في تعديل القيم والاتجاهات وتنمية روح الولاء والانتماء للمجتمع الأكبر .

ويمكن للمنظم الاجتماعي أن يلجأ إلى استراتيجية التضامن ، عن طريق بعض التكتيكات ، مثل الاتفاق مع سكان المجتمع شبه البدوي على تقبل الوضع الجديد ، والمشاركة في مشروعات التنمية ، وإقناعهم بأنهم جزء من المجتمع الأكبر فلا بد أن يتبعوا النظم والقوانين العامة التي يخضع لها ، ثم ضرورة الاعتماد المتبادل بين الوحدات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المجتمع الكبير ، وترك العادات البالية مثل الثأر وعدم الزواج إلا من داخل القبيلة ، وذلك تدريجياً حتى لا يصطدم البدوي بهذا التغيير ويقاومه .

وبالتالي يستطيع البدو الاتصال بالمجتمع ، كأفراد ومسؤولين وأعضاء متعاونين في مجتمع ديموقراطي ، من خلال تحديد المشكلات المتأصلة في مجتمعهم وتحليلها ومحاولة حلها ،

والهدف الأساسي هنا هو مساعدة المواطنين على مزيد من المشاركة في قرارات عقلانية مبنية على معرفة ، من أجل الصالح العام لمجتمعهم ، من خلال مدهم بالعلم والمهارات والمعتقدات والقيم اللازمة لمشاركة فعالة في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

٢- مرحلة وضع الخطة :-

تعتمد هذه المرحلة على المرحلة السابقة إذ تقوم على حصر الإمكانيات والحاجات غير المشبعة ، وتحديد المشكلات الناتجة عن هذا

المجتمع شبه البدوي ، أي أن هذه المرحلة تقوم أساساً على المواءمة بين موارد المجتمع شبه البدوي واحتياجاته بمساعدة المنظم الاجتماعي وذلك باستخدام استراتيجية التضامن ثم استراتيجية الحملة في حالة عدم مخالفة التوفيق في بداية مشروعات التنمية المقترحة ، فمن الصعب تغيير عادات البدوي وثقاليده وهو يستجيب ببطء لمختلف مظاهر التغيير . ويمكن استخدام مجموعة من التكتيكات لتحقيق ذلك ، ومنها التعليم والإقناع والمعارضة الضاغطة ، ودفعه إلى إعادة النظر مرة أخرى .

ويقوم المنظم الإجتماعي بمساعدة قيادات المجتمع شبه البدوي على تحديد المشروعات والبرامج مضمونة النجاح سريعة الإنجاز وسهلة التنفيذ مع مراعاة أن يستفيد منها معظم سكان المجتمع ، ولهذا يتعين عليه رسم خطة واضحة تشمل على الخطوات والإجراءات والإمكانات والجهود ، وتحديد الأدوار التي يتعين على القائمين على التنمية القيام بها في إطار المشروع المتفق عليه ، حتى يتم اتخاذ الإجراءات التنفيذية المناسبة ، ويقوم المنظم الاجتماعي بدور الموجه ، مستخدماً في هذا المرحلة والأدوات والأساليب الآتية :-

الملاحظة والمقابلة وإعداد البرامج اللازمة بالاشتراك مع البدو وفقاً لما يحددونه من أولويات لاحتياجاتهم ومشكلاتهم الملحة .
وهناك عناصر أساسية للتخطيط وهي : جمع المعلومات وتحليل البيانات واقتراح السياسات أو صنع القرار ثم التنفيذ والمتابعة ، وبيان هذه العناصر كالآتي :-

- جمع المعلومات : لا بد في كل خطة من مجموعة من البيانات والمعلومات عن الأمور المتعلقة بموضوعها وتنفيذها ، بما في ذلك

الميزانية والنفقات المطلوبة ، والمخاطر ، وتوجهات تعداد السكان ، وهل يساعد هذا كله على حدوث تغييرات أم لا ؟

- تحليل البيانات : تكون البيانات أحياناً واضحة ، لكنها قد تحتاج لصنوف من التحليل في الغالب أشهرها مقارنة الخطط المقترحة بالموارد المتاحة .

- صنع القرار : نتوقف هذه الخطوة بدرجة كبيرة على الخطوة السابقة، أي على تحليل البيانات وتحديد الموارد المتاحة والأولويات، وهذه أكثر تعقيداً من تلك حيث أنها تستلزم الحكم العقلي على الأمور بعد المؤتمرات والاجتماعات العامة .

- التنفيذ : الخطط السليمة الهادفة هي التي تخرج فيها القرارات إلى حيز التنفيذ ، ويكون التنفيذ في بعض الأحيان عملية معقدة جداً ، لأنها تستلزم أموالاً وبدائل إذا ما اعترضت التنفيذ عقبات .

هناك ثلاثة عناصر أساسية للخطة العامة هي :-

- الأهداف : Goals وهي المطالب العامة للمجتمع .
- والغايات : Objectives وهي أهداف ثانوية للأهداف لكنها أكثر تحديداً .
- أما السياسات : Policies فهي الأفعال والخطوات العملية ، وعادة ما تكون مع التنفيذ القصير المدى .
- التقييم: وهو عنصر مهم جداً في الخطط السليمة ، حيث يقيم المخططون النتائج ويقوموا بمقارنتها مع الخطة الأصلية وفقاً لأهدافها التي وضعت من أجلها الخطة .

٣- المرحلة التنفيذية :-

حيث يعتبر هذه المرحلة مكملية للمرحلة السابقة إذا لا يحدث تغيير في المجتمع بدون تنفيذ الخطة التي توضع من أجله .
ويقصد بالتنفيذ ترجمة الخطة إلى برامج ممكن تنفيذها حيث تستطيع تنمية المجتمعات شبه البدوية وإدخالها تحت نطاق القواعد والقوانين العامة للمجتمع الأكبر .

وعلى المنظم الاجتماعي في هذه المرحلة أن يقوم بتوزيع مسئوليات العمل على جماعات المجتمع شبه البدوي ، حسب رغباتها ، وطبقاً لقدرات تلك الجماعات ، ويراعى أن يكون المنظم في هذه المرحلة واعياً بالأهداف والبرامج بدقة ، قادراً على تغييرها بما يشجع المسؤولين عن الأدوار التنفيذية ، وإذا كان بدء تنفيذ الخطة صعباً ، فالاستمرار في تنفيذها حتى يتحقق أهدافها من الأمور المعقدة ، ولا يمكن الاعتماد كلية على جهود الفلاحين الوافدين من البحيرة والصعيد أو أي إقليم آخر من غير البدو ، بل لابد من أن يقوم المنظم الاجتماعي بالإشراف على عملية التنفيذ ، وربما استدعى الأمر أن يكون مديراً لأحد البرامج التنفيذية الإدارية ، وذلك من خلال استراتيجية التضامن مع سكان المجتمع شبه البدوي والهيئات والمنظمات المعاونة ، واستراتيجية الحملة والاعتراض ، للتوصل إلى أنسب الوسائل وللتنفيذ بأقصى كفاءة وبأقل جهد ووقت وتكلفة باستخدام بعض التكتيكات ، مثل الاتفاق والتعاون ، والعمل المشترك من أجل إنجاح عملية التنفيذ ، والمفاوضات والمساومات ، للفوز بأكبر قدر من مشاركة البدو والقيادات الحكومية والأهلية .

ومن أهم الوسائل التي يستخدمها المنظم الاجتماعي اللجان التنفيذية، لتنظيم جهود الجماهير والقيادات ، والاجتماع بالقيادات المسؤولة ، من أجل الحفاظ على معدلات التنفيذ إلى تحققت وإنجاح هذه المرحلة .

ويقوم المستشار في هذه المرحلة بالتنفيذ الفعلي لبرنامج التدخل المهني وخاصة بعد أن يكون قد يتوافر لديه تحديد دقيق للحاجات أو المشكلات التي تم التعبير عنها بواسطة الأفراد أو الجماعات أو إدارة المؤسسة .

وعلى المنظم الاجتماعي أن يسعى في الوقت نفسه إلى فتح قنوات اتصال مع الجهاز الإداري لإقناع المؤسسات الإدارية بجذوى ما يقوم به وأهميته ، وقد يجد مقاومة من بعض أعضاء الجهاز الإداري ، وهذه ظاهرة طبيعية في هذه المرحلة لأن اتجاهات هذا القادم الجديد غير معروفة وغير معروف كذلك طبيعة التغيير الذي يريد أن يحدثه ، والمكاسب أو الخسائر التي قد تترتب على وجوده ، وقد يساهم في نفورهم منه خوفهم من تهديده لمراكزهم . ولهذا يتوقف نجاح المنظم الاجتماعي في هذه الخطوة على قدرته على توضيح طبيعة الدور الذي سوف يمارسه داخل المؤسسة ، وتحديد الدقيق للمشكلات ، وما يضع من أهداف وأساليب تناسب العمل.

٤- مرحلة المتابعة والتقويم :-

تهدف المتابعة إلى التأكد من أن البرامج تنفذ بالطرق المتفق عليها في الخطة . أما التقويم فيهدف إلى قياس مدى نجاح البرامج أو فشلها في تحقيق الأهداف المحددة ، ويساعد التقويم أيضاً على التعرف على العوامل التي ساعدت على هذا النجاح أو تلك العوامل التي أدت إلى الفشل .

- ويهتم المنظم الاجتماعي في هذه المرحلة بالتعرف على ما يلي :-
- مدى تحقيق البرامج الموضوع لأهدافها .
- العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف سواء أكانت سلبية أم إيجابية .
- العائد من التدخل المهني ، ونسبة التكلفة إلى العائد من التدخل المهني .
- فاعلية دور المنظم الاجتماعي في كل مرحلة من مراحل العمل منذ بداية الاتصال وتشخيص المشكلات ، وتصميم البرامج وتنفيذها .
- ويقوم المنظم الاجتماعي في هذه المرحلة بالأدوار الآتية :-
- يحلل النتائج التي تم التوصل إليها ويشخص المشكلات التي قد تظهر خلال عملية التنفيذ ، ويحاول حلها ، بالإضافة إلى أنه قد يساعد الأهالي من البدو في هذه المرحلة في حل بعض ما يعترضهم في أثناء التنفيذ .

Problem Solving Nodel

الجواب التطبيقية لخطوات حل المشكلة في أحدي
شركات الدخان بالإسكندرية

Problem Solving Model

الجوانب التطبيقية لخطوات حل المشكلة في إحدى

شركات الدخان بالإسكندرية^(١)

تمهيد :

أحب أن أشير أن خطوات ومراحل حل المشكلة لها تسميات مختلفة ولكن الذي يهمنا في هذا الصدد هو كيفية الممارسة العملية لتطبيق مراحل خطوات حل المشكلة Problem Solving Model بالطريقة التي توصلنا إلي أهدافنا المنشودة .

وكأمثلة لتسميات خطوات حل المشكلة ما يلي :

١- البعض يري أن "حل المشكلة" لابد وأن يسير نهج خطوات معينة هي:
١- تحديد المشكلة .

٢- تكوين بناء للعلاقات والاتصالات يمكننا من التعرف علي المشكلة .

٣- اختيار أو انتقاء الحلول والسياسات وأساليب العمل من خلال تحديد البدائل .

٤- اتخاذ الخطوات المطلوبة لتدعيم السياسة المختارة في مشاكل خطة العمل .

٥- مراجعة الخطوات في ضوء متابعة وتقويم مستمر ونظام للرجع Feed Back .

(١) إبراهيم عبد الهادي المليجي ، عرض لحالة تنظيم المجتمع بإحدى شركات صناعة الدخان . المعهد

١١- والبعض الآخر يرى أن حل المشكلة لابد وأن يسير نهج مراحل معينة
١٢ :

١- المرحلة التمهيديّة :

أ - الوصول للناس .

ب - التعرف المبثني علي المجتمع .

ج - المشروع الأول .

٢- المرحلة التخطيطية .

٣- المرحلة التنفيذية .

٤- المرحلة التقييمية .

ولكن إذا نظرنا بعين إلى هذه المسميات ، نجد أن مضمونها واحد ،
رأسها واحد ، والخلاف بينهما خلافاً ظاهرياً فحسب .

هذا ، وسوف يتخذ الباحث النموذج الأول لخطوات حل المشكلة ،
لكون مرشداً له في التطبيق ، مع ملاحظة أن جميع خطوات حل المشكلة
سراطة ومتداخلة ، إذ لا يمكن الجزم بأن إحدى هذه الخطوات قد بدأت من
نطة معينة بل لابد وأنه قد تم التمهييد لها في إحدى الخطوات التي سبقتها
أو التي تليها .

الجانب التطبيقي :

لقد قام الباحث أثناء دراسته بالتعرف علي مجتمع الدراسة (الشركة
وإداراتها وأقسامها) واستقصاء آراء العمال في الأقسام المختلفة ، عن
طريق الأفراد ، والجماعات وذلك بعد أن قام الباحث بالتعرف عليهم ،
وتعريفهم بنفسه وبمهمته .

وعن طريق تمثيلات نموذج الباحث أن يتوصل إلى المشكلات المشتركة التي يعاني منها أفراد مجتمع الدراسة ، فكانت مشكلاتهم المشتركة التي يعانون منها هي :

١- مشكلات المواصلات :

لوحظ أنه يوجد أتوبيس واحد فقط ، يعمل في خط سير محدد ، وهذا لا يخدم الغالبية العظمى من العمال الذين يقيمون في مناطق بعيدة عن مقر الشركة .

٢- مشكلات التغذية (المطعم) :

وتتخصر هذه المشكلات فيما يلي :

- أ - الوجبات المقدمة غير كافية .
- ب - هذه الوجبات جافة دائماً .
- ج - ومن ثم تنخفض القيمة الغذائية للوجبات .

٣- المشكلات الصحية (العيادة) :

وتتخصر فيما يلي :

- أ - عدم وجود طبيب أخصائي .
- ب - عدم صرف الأدوية المناسبة .
- ج - ازدحام العيادة - وانصراف المرضى دون توقع الكشف الطبي عليهم .

٤- مشاكل الخدمات الاجتماعية :

وتتخصر فيما يلي :

- أ - عدم وجود ترفيه .

- ب - عدم وجود نادي .
- ج - عدم وجود أنشطة مثل الرحلات ، المعسكرات ، الحفلات .
- الدورات ... الخ .

٥- مشكلات الأمن الصناعي :

وتنحصر فيما يلي :

- أ - عدم وجود وعي بالأمن الصناعي وبصفة خاصة في قسم المعسل .
- ب - سوء التهوية .
- ج - ضيق مكان العمل .
- د - عدم كفاية فترات الراحة .

٦- مشكلة العلاقات الإنسانية :

وتنحصر فيما يلي :

- أ - سوء العلاقة بين الرئيس المباشر (خط الإشراف الأولي) والعمال .
- ب - يترتب على ذلك توتر الأعصاب وخفض الروح المعنوية وبالتالي سوء العلاقة بين العمال بعضهم البعض ، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الكفاية الإنتاجية من جانب ، والوقوع في إصابات العمل من جانب آخر .

وبذلك أمكن للباحث أن يلم بأهم المشكلات التي يعاني منها معظم عمال الشركة (مجتمع الدراسة) ، وأصبح بصدد ضرورة تحديد الأولويات بالنسبة لهذه المشكلات .

أولاً : تحديد المشكلة :

وفيها يعمل المنظم الاجتماعي للوصول إلى أكثر المشكلات تأثيراً في الحياة العملية لعمال الشركة ، والتي يُعاني منها معظم هؤلاء العمال . لتكون هذه المشكلة منطلقاً لتطبيق عملية حل المشكلة Problem Solving

ولما كان تحديد المشكلة هي الخطوة الأولى في عملية حل المشكلة ، ولما كان أيضاً تحديد المشكلة إما يتم عن طريق :
١- الخدمات المقدمة للجماعات المستفيدة ورأيهم في تلك الخدمات المقدمة إليهم .

٢- أو يتم تحديد المشكلة عن طريق الواقع الحقيقي وذلك عن طريق استخدام منهج البحث العلمي للواقع .

وقد قام الباحث بتصميم استمارة ، استطاع من خلالها الحصول على رأي العمال عن أهم المشكلات التي يُعانون منها ، وأيضاً التعرف على المشكلة التي تهم أو يتأثر بها أغلب العمال في الشركة .

وقد تم تفريغ هذه الاستمارة ، التي أوضحت نتائجها أن أهم المشكلات جميعاً من وجهة نظر العمال ، والتي يتأثر بها أكبر عدد منهم هي " مشكلة العلاقات الإنسانية " ، والتي تلخص في سوء العلاقة بين الرئيس المباشر (خط الإشراف الأول) والعمال من جانب ، وسوء العلاقة بين العمال وبعضهم البعض من جانب آخر ، كنتيجة للشق الأول . مما سبب عليه انخفاض الروح المعنوية للعمال ، وانخفاض الإنتاج مع ارتفاع معدل إصابات العمل .

وبهذا تمكن الباحث من تحديد أهم المشكلات وأكثرها تأثيراً في
حياة العمال وذلك عن طريق :

١- آراء العمال (أصحاب المصلحة الحقيقية) :
فاستطاع الباحث أن يضع من خلالها إطاراً لأهم المشكلات
المرجوة بالمشركة .

- منهج البحث العلمي للواقع :
استطاع الباحث أن يحدد أهم المشكلات وأكثرها تأثيراً على السواد
الأعظم من العمال ، كما تمكن أيضاً من تحديد الأولويات ، فرتب
لشكلات حسب أهميتها من وجهة نظر العمال (أصحاب المصلحة
الحقيقية) .

وكانت الأولويات التي حصل عليها الباحث عن طريق تفريغ
استمارات كالاتي :

- ١- مشكلة العلاقات الإنسانية .
- ٢- مشكلات الأمن الصناعي .
- ٣- المشكلات الصحية (العيادة)
- ٤- مشكلات التغذية (المطعم) .
- ٥- مشكلات المواصلات .
- ٦- مشكلات الخدمات الاجتماعية .

هذا ويجدر الإشارة إلى أنه يوجد اتجاهين أساسيين لابد للممارس في
تنظيم المجتمع أن يهتم بهما في حل المشكلة هما :

أولهما : الجانب التحليلي :

وهو الجانب العقلائي ، الذي يساعد علي اختيار وحل المشكلة ، وتحديد الأولويات ، وما هو المطلوب ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ .

فيجب علي الممارس أن يحل الموقف ، وأن يحدد الأهداف التي يراد الوصول إليها لحل المشكلة ، ثم يعمل علي تحليلها للوصول للهدف .

ثانيهما : الجانب التفاعلي :

وهو جانب هام ، ويقصد به الناحية التفاعلية التي تربط الخطوات ببعضها البعض وبالناس ، وتحاول أن توصلهم إلي أهدافهم التي يجب أن يساهموا فيها ، ويستفيدوا منها ، ويتيح لهم الظروف الملائمة والموارد التي تسمح بتحقيق الأهداف المنتقاه ، وهذه العملية التفاعلية تتوقف علي تحليل وتقييم الممارس المهني لها .

ولقد استطاع الباحث أن يطبق هذه الخطوات في هذه الحالة .

فالجانب التحليلي :

أي العقلائي ، الذي يساعد علي اختيار وحل المشكلة وتحديد الأولويات ، وما هو المطلوب ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ .

وسوف يناقش الباحث هذه الأمور كل علي حدة .

اختيار المشكلة : فكانت مشكلة سوء العلاقات الإنسانية بين (خط الإشراف الأول) والعمال .

حل المشكلة : سوف يُعرض في (خطوات حل المشكلة) طريقة حلها .
تحديد الأولويات : هذا ما سبق تحديده في وضع الأولويات وكيفية تحديدها .

هو المطلوب : المطلوب هو تحسين العلاقة بين خط الإشراف الأول
(القيادة المباشرة) والعمال .

————— إذا : لإزالة التوتر ، ورفع الروح المعنوية ، الذي يؤدي إلي
رفع معدلات الكفاية الإنتاجية من جانب ، وخفض
معدلات إصابات العمل من جانب آخر .

————— : وذلك باتباع (خطوات حل المشكلة) ، واستخدام
استراتيجيات تنظيم المجتمع مثل الاتصال ، الإقناع ،
الضغط ، التفاوض ، خطوات حل المشكلة كاستراتيجية ،
وذلك لتقريب وجهات النظر والوصول إلي إرضاء جميع
الأطراف

ما عن الجانب التفاعلي :

وهو الذي يُقصد به الناحية التفاعلية التي تربط الخطوات ببعضها
بعض ، وبالناس ، وتحاول أن توصلهم إلي أهدافهم ، التي يجب أن
لهموا فيها ، ويستفيدوا منها ، وتتيح لهم الظروف الملائمة ، والموارد
لي تسمح لهم بتحقيق الأهداف المبتغاة .

هذا ، وسوف يتضح لنا عند العرض ، والخوض في خطوات
مسكلة . أن جميع خطوات حل المشكلة مترابطة ومتداخلة ، إذ لا يمكن
بدء بأي إحدى هذه الخطوات قد بدأت من نقطة معينة ، بل لابد من أنه قد
التمهيد ، في إحدى الخطوات التي سبقتها ، وسوف تستكمل أيضاً خلال
في الخطوات التي تليها .

وعلى سبيل المثال ، فإن ترتيبنا لخطوات حل المشكلة ، يشمل العمليات الآتية :

- ١- تحديد المشكلة المراد حلها ، أو علاجها .
- ٢- بناء إطار أو نسق للعلاقات يمكننا من التعرف على المشكلة .
- ٣- قياس أو انتقاء الحلول أو السياسات ، وأساليب العمل من خلال تحديد البدائل .
- ٤- اتخاذ الخطوات المطلوبة لتدعيم السياسة المختارة في مشاكل خطة العمل .
- ٥- المتابعة والتقويم لجميع الخطوات بصفة مستمرة والاستفادة من نظام الرجوع أو التغذية المرتدة . (Feed Back) .

وتعقيباً على ما سبق ، فإننا نجد الباحث قد لجأ إلى الخطوة الثانية لإنجاز الخطوة الأولى ، وذلك باعتماده على تكوين بناء للعلاقات والاتصالات في تحديده للمشكلة .

كما أننا نجد أن المتابعة والتقويم والرجع Feed Back مع إنها جاءت في الترتيب آخر الخطوات ، إلا إنها تلازم جميع الخطوات . حيث أن تقويم المعلومات وعملية الرجع Feed Back لقياس فاعلية البرامج المطبقة لعمليات علاج المشاكل يتم في أسلوبين :

أولهما : وهذا يتم من خلال وصف النشاط المستمر لعلاج المشاكل التي نواجهها ، وهذه العمليات تتم من خلال الخطوات السالفة الذكر وهي تحديد المشكلة ، تكوين بناء للعلاقات والاتصالات ، اختبار السياسة ، تكوين البرنامج .

وهذا يدل على أن خطوة التقويم أو التقييم ، وإن جاء ترتيبها في آخر الخطوات ، فإنها تمارس في كل خطوة من الخطوات ، مما يدل على رابط الخطوات وتفاعلها مع بعضها البعض .

إن تفاعل جوانب المشكلة ، يكشف لنا عن معلومات جديدة للمشكلة نفسها ، والمفهوم المتكامل للمشكلة ، وهذا يستخدم لتصحيح أو تعديل التفكير المبكرة الخاصة بالبناء أو السياسة التي ستتبع فيما بعد ، وهذا يعني أن مفهوم المشكلة قد يتغير باستمرار العملية التقويمية .

فيهما : ويتم التقويم فيه للنتائج النهائية للعمليات المتكاملة . وحتى هذا الأسلوب ، وإن كان يتم في نهاية جميع الخطوات ، إلا أنه قد يُظهر في النهاية حقائق جديدة تُعدل المسار الذي تم في الخطوات السابقة ، ويدل هذا على تفاعل جميع الخطوات ، وترابطها مع بعضها البعض .

وعلى أي حال فإن الباحث سوف يعرض المشكلة في خطوات حلها ، ولكن ينبغي ألا يخفي علينا أن هذا الترتيب يغلب عليه الصيغة النظرية لإمكانية العرض والشرح والتحليل ، أما إذا نظرنا إلى الناحية العملية التطبيقية فإننا سوف نجد تداخلاً ، وتفاعلاً كبيراً بين الخطوات ، الأمر الذي يصعب علينا فيه فصل إحدى هذه الخطوات عن باقي إطار الخطة الكاملة .

مما سبق يتضح لنا مدى ارتباط خطوات حل المشكلة بعضها ببعض الآخر .

أما من ناحية ارتباط الخطوات بالناس :

فإنه كقاعدة مسلم بها لابد وأن يشترك عمال المصنوع في حل مشكلاتهم حيث لا توجد تنمية أو حل للمشكلة دون الاعتماد على جهود هؤلاء الناس الذين يغاثون من أثرها ، فهم أدري الناس بها من جانب ومن جانب آخر إذا وضعوا بأنفسهم خططا لحلها بادروا في تنفيذها ، وتحملوا المسؤولية كاملة .

وهذا بعكس ما إذا فرضت عليهم الحلول ، فيتباطئون ، وقد لا يشتركون نهائيا في التنفيذ ، متخذين موقفاً سلبياً .

وليس هدفنا في الواقع هو حل المشكلة فحسب ، بل هو تنمية قدرات الناس ، حتى يستطيعوا تحمل مسؤولية أنفسهم ، وتعليمهم الطرق والأساليب السليمة ، التي من شأنها أن تجعلهم قادرين على مواجهة أي مشكلة في المستقبل ، معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية .

إن التخطيط للتنمية دون مشاركة من أصحاب النسلحة الحقيقة هو ضرب من الإصلاح ليس إلا ، ولا يمكن اعتباره تنمية ، حيث أن مشاركة العمال في وضع الخطة وتنفيذها هي قمة الممارسة الديمقراطية للحرية السياسية والاجتماعية ، وهذا لب التنمية وجوهرها .

وبعد أن تمكن الباحث من تحديد المشكلة ، فسوف يتجه إلى الخطوة الثانية لنموذج حل المشكلة ، وهي :

انياً : تكوين بناء للعلاقات والاتصالات :

تُعرف هذه المرحلة بالتمهيد للتخطيط ، أو المرحلة التمهيدية للتخطيط ، والتي يظهر فيها الاستطلاع غير الرسمي بالنسبة لاستيعاب المشكلة .

وتتميز هذه المرحلة باستطلاع وتقييم ما هو قائم في الميدان من لجان الفكرى للمشكلة حيث تدور حول جوانب التماسك والتفكك والاتفاق والاختلاف حول فهم المشكلة ، والدرجة ، والمراحل التي وصل إليها سابقون ، وأي عمل علمي بالنسبة للمشكلة . وهذا يعني أن يوضع في الاعتبار كل صغيرة أو كبيرة تمس المشكلة من قريب أو بعيد .

هذا بالإضافة إلى أهمية البناء التنظيمي ، وكل ما يشمله هام في تحديد المشكلة ، وفي أسلوب مواجهتها ، فشكل البناء ، والهيكل التنظيمي ، وقنوات الاتصال الأفقية والرأسية ، ونطاق التمكن أو نطاق الإشراف ، كلها أساسيات في إحداث الضغوط والظروف التي تؤثر في إحداث التغيير للنحل .

وعلى الممارس أن يوازن ويختار بين العوامل المختلفة للبناء ، حتى يتمكن من تقوية التفاعل والاتصالات ، التي تعتبر هامة وضرورية لتكوين مفهوم المشكلة ووضع البدائل المختلفة لعلاجها ، باستخدام المعلومات النظرية والأمبيريقية .

وهذا كل ما التزم به وقام عمله الباحث بفعله .

حيث قام الباحث بالتعرف علي أقسام الشركة للاستطلاع والوقوف علي المشاكل الموجودة ، والعلاقات ، والهيكل التنظيمي للشركة ، وثقافات الاتصال الأفقية والرأسية ونطاق التمكن والإشراف ، وكذا التعرف عليهم ، وقد تم ذلك كله بطريقة غير رسمية .

كما قام الباحث بالاتصال بأعلى الهيكل التنظيمي (رئيس مجلس إدارة الشركة) ، ورؤساء الأقسام ، والقيادات المباشرة للعمال (خط الإشراف الأول) والتعرف علي وجهات نظرهم تجاه المشكلات التي يتأثر بها العمال .

كما قام الباحث بالاتصال بالعمال أنفسهم للتعرف علي وجهات نظرهم ، باعتبارهم أصحاب المصلحة الحقيقية ، وذلك فيما يختص بالمشكلات التي يعانون منها .

وأيضاً قام الباحث بالاتصال بالإداريين (ومنهم فريق محايد لا يؤثر في المشكلة ولا يتأثرون بها) ، ومحاولة جذبهم ليكونوا طرفاً فعالاً في حل المشكلة ، بعد إقناعهم بأنهم يتأثرون بهذه المشكلة ، حيث أن سوء العلاقة بين العمال ورؤسائهم (خط الإشراف الأول) يؤدي إلي خفض الروح المعنوية ، وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاج ، مما يؤدي إلي نقص الأرباح السنوية التي تحققها الشركة ، وبالتالي نقص ما يتقاضوه مادياً من أرباح سنوية .

وبذلك تمكن الباحث من التعرف علي أهم المشكلات التي يعاني منها العمال ، وتحديد أولويات لتلك المشاكل .

١١: اختيار وتحليل السياسة :

يُمكن للممارس أن يُحدد سياسته في العمل علي حل المشكلة من إطار الركائز الأساسية التي تُحدد القيم ، والأهداف التي تضعها نظمات .

ومن إيجابيات مظاهر السياسة ، هي استمرارها علي طول الوقت ، وإيرتها مع جميع الأوضاع والمواقف .

والأهم من ذلك ، أن السياسة تُقدم للممارس دليل واضح للعمل في الحاضر والمستقبل .

والسياسة كما وصفها البعض ، أنها تتضمن البدايات ، والنهايات وسائل ، ولا يُمكن أن ننظر إليها علي إنها نهاية ، بل أن السياسة هي لة لتحديد واختيار الأولويات من بين الوسائل المختلفة لتحقيق النهايات بغية ، والأهداف التي يسعى إليها الممارس .

وطريقة تحليل السياسة تعتبر تكتيك لتحديد البدائل المختارة بإسلوب نح محدد .. وقد وضع ويبير Webber عناصر هامة بالنسبة لتحليل السياسة .

• الأهداف والوسائل التحليلية .

• تحليل النسق .

• تحليل الموارد .

• استراتيجيات السياسة (اختيار البدائل) .

ومن هذا المنطلق يُمكن الاستعانة بالعناصر التي وضعها ebber لتحليل السياسة :

١ - الأهداف والوسائل التحليلية :

لما كانت المشكلة التي سبق تحديدها هي سوء العلاقة بين القيـ
المباشرة (خط الإشراف الأول) والعمال ، مما يترتب عليه خفض الرو
المعنوية بين العمل ، وسوء العلاقة بينهم ، وبالتالي انخفاض معدلا
الإنتاج من جانب ، وارتفاع نسبة معدلات إصابات العمل من جانب آخر .

فكان الهدف واضحاً جلياً ، يتمثل في الوقوف علي أسباب سو
العلاقة بين القيادة المباشرة (خط الإشراف الأول) والعمال ، وإزالـ
الخلافاًت بينهم مما يترتب عليه تقريب وجهات النظر بين العمال بعضه
ببعض ، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية بينهم ، ومن ثم ترتفع معدلات
الكفاءة الإنتاجية من جانب ، وتقل نسبة إصابات العمل من جانب آخر .

ويجب أن يتضح لنا جلياً أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين الأهداف
والوسائل فنجاح الهدف يتحقق بانتقاء السبب واليق الوسائل التي توصلنا إلي
ذلك . كما ينبغي علينا ألا نخلط بين الوسيلة والهدف .

فمثلاً في موضوعنا هذا ، كان هدفنا التعرف علي جميع المشكلات
لوضع الأولويات ، وتحديد المشكلة ، وذلك عن طريق تصميم استمارة
بحث مبسطة (كوسيلة) لتحقيق الهدف ، فلا ينبغي علينا أن يضيع اهتمامنا
بالهدف ، ونركز علي الوسيلة ، أولاً نستطيع التفريق والتمييز بينهما .

تحليل النسق :

وفي هذا الشأن يعمل الباحث علي تحليل مكونات النسق الذي يعمل خلاله لحل المشكلة .. وأهم هذه المكونات :

التعرف علي العلاقات التي تؤثر في التخطيط من أجل المؤسسة (النسق).

- ١- جماعات المقصودة بالخدمة .
- ٢- حدة المشكلة ومحدداتها .
- ٣- تحديد أسباب توب لمواجهة المشكلة والتأثير فيها .

وعلي ذلك قام الباحث بتحليل أهم المكونات داخل النسق الذي يعمل خلاله لحل المشكلة وكانت النتائج كما يلي :

أما عن العلاقات التي تؤثر في التخطيط من داخل المؤسسة (النسق) ، فتتمثل في العلاقات السائدة بين القيادات بعضها ببعض من أول قمة الهيكل التنظيمي ، حتى خط الإشراف الأول (القيادة المباشرة للعمال) .

أما عن تحديد الجماعات المقصودة بالخدمة ، فهم عمال الشركة ، أصحاب المصلحة الحقيقية في الخدمات المقدمة في شكل حل الصراع بينهم وبين خط الإشراف الأول (القيادة المباشرة للعمال) .

أما عن مدي حدة المشكلة ومحدداتها ، فعن طريق استقصاء الآراء ، ونتيجة استمارة البحث التي أعدها البحث ، نجد أن مشكلة سوء العلاقات تمثلت أهم المشكلات وأخطرها ، وذلك للأسباب الآتية :

- أ - أنها تؤثر علي العلاقات الاجتماعية بمجتمع المصنع .
- ب - تمس الغالبية العظمى من العمال .
- ج - إحساس العمال بها .

د - لها أثارها السلبية ، حيث يترتب علي سوء العلاقات بين العمال والقيادة المباشرة لهم ، سوء العلاقة بين العمال بعضهم البعض ، وانخفاض الروح المعنوية بينهم وبالتالي انخفاض الكفاية الإنتاجية من جانب ، وارتفاع معدل إصابات العمل من جانب آخر .

هـ - توفر الإمكانيات والموارد اللازمة للخل .

و - احتمال حل المشكلة واقعي وليس خيالي .

- أما عن البناء المطلوب لمواجهة المشكلة والتأثير فيها ، فهو يتمثل في تحرك الباحث للتعرف علي وجهات نظر كل من القيادات علي مختلف مستوياتها ، والعمال ، ثم التقريب بين وجهات النظر حتى يتحقق الهدف ، وأيضاً يتعرف الباحث علي الإداريين (الفئة المحايدة التي لا تؤثر ولا تتأثر ولا تشعر بوجود المشكلة) ، والعمل علي جذب هذه الفئة حتى يكونوا طرفاً فعالاً في حل المشكلة ، بعد إقناعهم بأنهم يتأثرون بوجود هذه المشكلة ويضارون بسببها .

٣- تحليل الموارد :

تنقسم الموارد إلي قسمين :

أ - موارد مادية .

ب - موارد بشرية .

أما القسم الأول (الموارد المادية) :

وإن كانت الموارد المادية تؤثر بلا شك في كل شئ كوسيلة ، ثم كمادة ورجح ، ومدي ما تتأثر بها النفس البشرية نفسياً ، واجتماعياً ،

المادية . إلا أنها في نفسها شيء بحثنا هذا . حيث أننا لا نحتاج للمزيد من
 لها النقدي ، ولكننا نحتاج إليها كفكرة

وهذا يعني أننا لا نحتاج في بحثنا هذا إلى الموارد المادية على
 لها النقدي ، حيث أن هذا البحث لا يحتاج إلى نفقات نقدية لتنفيذه ولكن
 الموارد المادية كفكرة هي التي وجهت أنظارنا نحو هذه المشكلة
 (سوء العلاقات) فرغم أن هذه المشكلة ظهرت في صورة علاقات
 بين العمل ورؤسائهم ، إلا أن هذه العلاقات السيئة أدت في النهاية إلى
 انخفاض معدلات الإنتاج ، وارتفاع معدلات إصابات العمل ، وهذا يعني أن
 أزمة تحقق خسائر مادية كبيرة من جراء هذه المشكلة .

ولقد استغل الباحث الموارد المادية كفكرة ، في جذب فريق
 للربيع حتى يكونوا طرفاً فعالاً في حل المشكلة ، بعد أن عمل على
 إقناعهم بأنهم يتأثرون مادياً من وجود هذه المشكلة ، حيث أنها تؤدي إلى
 انخفاض معدلات الإنتاج من جانب ، وارتفاع معدلات إصابات العمل من
 جانب آخر ، مما يؤدي إلى نقص الأرباح السنوية التي تحققها الشركة
 بالتالي يحصل ما يتقاضوه مادياً من أرباح سنوية .

١ : القسم الثاني (الموارد البشرية) :

فتتمثل الموارد البشرية في القيادات على اختلاف أشكالها .
 مستوياتها وقيادات العمال الممثلين لهم

حيث أن الباحث عمل علي تكوين لجنة^(١) من العمال حتى يمثلهم وتمثل أقسام الشركة ، كما عمل الباحث علي تكوين لجنة تضم جميع القيادات (خط الإشراف الأول) حتى يستطيع أن يقرب بين وجهات النظر . والتوفيق بين هذه اللجان .. حيث أنه كان من المستحيل أن يأخذ عمال الشركة بأكملهم ليتناقشوا مع القيادات (خط الإشراف الأول) .

كما عمل الباحث علي إشراك الإداريين (الفريق المحايد) في هذه المناقشات بعد إقناعهم بأنهم سيضاروا من وراء هذه المشكلة ، ومن مصلحتهم العمل علي حلها ، كما عمل الباحث علي أعدادهم حتى يحلوا محله عند مغادرته للشركة .

٤- إستراتيجيات السياسة (اختيار البدائل) :

كل عمل منظم لابد وأن يستند علي استراتيجية تعينه علي تحقيق أهدافه .

وبالتالي استخدم الباحث إستراتيجيات للتدخل ، والتوفيق ، وتقريب وجهات النظر بين القيادات المختلفة ، وخاصة خط الإشراف الأول (القيادات المباشرة للعمال) والعمال

(١) بعد استقرار المشكلة في أيام قادم الباحث اقناع العمال أنه لابد من اختيار ممثلين هم سيبدأ عملية المناقشة والإقناع بقاد كل قسم يترشح عنه معين من العمال (كانه أول نقاد صينيين) ثم تبع تلك عملية اختيار ممثلين فقط من العمال المرشحين ، ذلك بقرار من مجلسهم بمصر ، ذلك كون لجنة العمال من اثنين من ممثل كل قسم

من لجنة قادة الصناعات ، فكانت اللجنة تتسم بسوية

ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

أ - استراتيجية الاتصال :

حيث أن الباحث قام بالاتصال بجميع القيادات ابتداءً من رئيس مجلس الإدارة حتى الخط الإشرافي الأول (القيادات المباشرة للعمال) . كما قام الباحث بالاتصال بغالبية العمال ، ثم بعينة كبيرة منهم حينما جمع بيانات الاستثمار التي استخدمها لتحديد المشكلة ، وأيضاً داوم الباحث علي الاتصال باللجان التي تكونت لتمثيل العمال ، واللجان التي تكونت من جميع قيادات الصف الأول وأيضاً الإداريين (الفريق المحايد) .

ب - استراتيجية الإقناع :

حيث استخدمها الباحث في تقريب وجهات النظر بين القيادات وخاصة (قيادة الصف الإشرافي الأول) وبين العمل . محاولاً إقناع كل طرف منهم بوجهات نظر الطرف الآخر ، ومحاولاً استخلاص حلاً وسطاً بين كل من الوجهتين ليتبناه كلا الطرفين .

ج - استراتيجية الضغط :

ولقد لجأ الباحث الي هذه الاستراتيجية في أضيق الحدود ، حينما كان يُمانع أحد قادة الصف الأول في الرضوخ للطلبات المنطقية للجنة الممثلة للعمال ، ويوافق عليها أغلب أعضاء لجنة القيادات ، وكان الضغط يأتي من زملاء اللجنة أو من المستوي القيادي الأعلى إذا لزم الأمر .

كما أن الباحث استخدم نفس الاستراتيجية تصفط علي بعض أعضاء اللجنة الممثلة للعمال ، الذين كانوا يشعرون الجماعة (اللجنة)

وكان الضغط يأتي من أعضاء اللجنة ذاتها من جانب ، كما يأتي من الخد
الإشرافي الثاني ، والإداريين من جانب آخر .

د - استراتيجية التفاوض :

ولجأ إليها أثناء عملية المواجهة التي كانت تتم بين لجنة القيادات
واللجنة الممثلة للعمال .

وكانت هذه الاستراتيجية تُرهق الباحث حيث أنها تستلزم اليقظة
التامة ، وملاحظة دقائق الأمور ، وتوجيه التفاعل بطريقة لبقة ، والتدخل
في الوقت المناسب قبل أن يفلت الزمام ، حتى لا ينقلب التفاوض إلى
صراع ، حيث أن كلا الجانبين يُخرج ما يُمكنه من مكنونات سلبية ، ويواجه
الطرف الآخر الذي يجد نفسه في موقف لا يُحسد عليه ، وبالتالي يأخذ
موقف المدافع ، باحثاً عن مخرجاً من هذا المازق ، حتى يجده ، فيتخذ
منطلق هجومي يهاجم به الطرف الآخر .

هـ - حل المشكلة كاستراتيجية :

حيث أن من أهم مبادئ التخطيط ، والسير قِبل الإمكان وفق
خطوات مُحددة وإن كان بينها تداخل وتفاعل ، وهذه الاستراتيجية هي لب
بحثنا هذا حيث أن حل المشكلة لا يسير عشوائياً ، بل لابد وأن ينهج نهج
المناهج العلمية ، والتخطيط السليم ، حتى نصل إلى تحقيق أهدافنا التي
تتمثل في حل المشكلة .

ما سبق يتضح لنا أننا استطعنا أن نتوصل إلى نوعين من البدائل:

أ - بدائل للمشكلة :

حيث أن الباحث حصر المشكلات التي يعاني منها العمال ، ووضع هذه المشكلات في شكل أولويات تبعاً لرغبة العمال من جانب ، وإمكانية حلها من جانب آخر .

ب - بدائل للحل :

حيث أن الباحث استخدم أكثر من استراتيجية في المناسبات المختلفة ، حتى تتلائم كل منها مع الظروف التي نشأت أثناء حل المشكلة . فإذا ما حدث ونشأت ظروف معينة تعرقل استخدام الباحث لإحدى الاستراتيجيات ، استخدم بدلاً لها يتناسب مع طبيعة الظروف التي يتطلبها الموقف .

رابعاً : تكوين وتنمية البرنامج :

اتخاذ الخطوات المطلوبة لتدعيم السياسة المختارة في مشاكل خطة العمل).

إن التنظيم الاجتماعي الذي يقصر جهوده على تحليل السياسة هو عملية غير متكاملة بالنسبة للممارسة العملية ، وهذا ويجب التفرقة هنا بين جانيين رئيسيين :

١- الممارسة الأكاديمية :

وهي التي يمكن تلخيصها فيما ينبغي أن يكون ، وأهميتها ترجع في هذا نضع لنا إطاراً نظرياً سترشد به في الممارسة الواقعية .

٢ - عمليات التمهيد للممارسة :

وهي التي تتناول الأمر الواقع ، وتدرس الظروف التي يعايشها الممارس ، والمشكلة .

ويجب تحليل كل من هذين الجانبين لتحديد القيم ، والأولويات ، والتوقعات لكل جانب ، وكذلك تكوين الإطار النظري لتقييم هذه المتغيرات .

والخطوات الآتية ، يجب مراعتها عن وضع البرنامج :

أ - مواصفات الوظائف :

ما هي المواصفات التي يجب توافرها لأنواع الأنشطة المطلوبة في البرنامج ، وبأي الأساليب ، وبأي قدر من الكميات ، وأي نوع من القسوي البشرية .

ب - الموارد :

ما هو المطلوب لتنفيذ جوانب العمل المختلفة ، من حيث الأموال ، والأدوات وكيفية الوصول إليها ، من يتحكم في المال ؟ وكيفية إيجاد مصادر جديدة للتمويل ؟

ج - مدى الفاعلية :

بالنسبة لتوزيع الموارد ، وتنمية موارد جديدة ، والاستراتيجيات المختلفة ، مثل استراتيجية الإقناع ، والتعاون ، وكذلك استراتيجيات الصراع ، والتفاوض ، وهكذا .

أما عن الممارسة ، والتطبيق في الحالة التي يبرر أيدينا ،
نرشد الباحث بالخطوات السابقة ، والتي يجب مراعاتها عند وضع
برنامج :

- مواصفات الوظائف :

، : ما هي المواصفات التي يجب توافرها بالنسبة لأنواع الأنشطة
المطلوبة في البرنامج ؟

، : إن المشكلة التي حددناها ، كان ينبغي أن نحدد أطرافها ، والمهتمين
بها ، والمتأثرين من وجودها ، وكذلك الفئات المحايدة التي يمكن
جذبها وإقناعها بأن تكون ذات فاعلية في حل المشكلة ، وأيضاً الفئات
المعارضة للحل ، حيث أنها ذات مصالح لبقاء هذه المشكلة .

وكانت الأطراف التي تعاني بأكبر قدر من المشكلة هم :

- خط الإشراف الأول (الملاحظون) من جانب .

- والعمال من جانب آخر .

ولقد تعامل الباحث أيضاً مع القيادات الأعلى من خط الإشراف
الأول حتى رئيس مجلس الإدارة .

كما تعامل الباحث أيضاً مع الإداريين ، الذي حلوا الباحث جذبتهم
ليشاركوا في حل المشكلة .

ولما كانت أعداد القادة في الشركة أقل بكثير من أعداد العمال ،
رأيهمنا معرفة آراء القادة علي جميع المستويات ، قام الباحث بتشكيل اللجنة
المكونة من القادة ، تضم جميع قادة الصف الإشرافي الأول ، وبالتالي يكو

أعضاء هذه اللجنة ممثلين لجميع أقسام الشركة - وهنا نحن لا حيزه - في
المواصفات التي يجب أن تتوافر في أعضاء هذه اللجنة ، ولذا اضطر
الباحث لاستخدام استراتيجية الصنط . حتى يرغم بعض القادة الذين لا
تتوافر فيهم المواصفات الموضوعية المطلوبة ، للسير وفق رغبة الأغلبية .

أما عن جانب العمال ، ولأن أعدادهم كبيرة ، فكان أمام الباحث
الفرصة في اختيار ممثلين عنهم ليكونوا لسان حالهم ، ولقد راعي الباحث
قدر الإمكان المواصفات التي يجب أن تتوافر في مثل هذه اللجنة مثل :

- ١- أن تكون اللجنة ممثلة من جميع أقسام المصنع .
- ٢- أن يكون أعضاء هذه اللجنة من القادة الطبيعيين ، الذين يحظون بحب
العمال وثقتهم .
- ٣- كما راعي الباحث جانب السن ، فتم اختيار الأكبر سناً ، حتى يكون
لهم النقل اللازم في التأثير علي خط الإشراف الأول .
- ٤- أن تتوافر في أعضاء اللجنة عوامل نفسية هامة ، مثل الثقة بالنفس ،
هدوء الأعصاب ، لياقة الحديث ، حسن العرض .. الخ .
- ٥- أن يكون أغلب أعضاء اللجنة من الأفراد الذين نالوا قسطاً من التعليم
يؤهلهم لإدارة المناقشة بطريقة سوية .
- ٦- راعي الباحث أن يكون من بين أعضاء اللجنة عدداً لا بأس به ممن
لهم مدة خدمة طويلة في نفس الشركة ، وبالتالي يكونوا أدري الناس
بأمورهم ولهم ثقلهم الخاص .
- ٧- أن يكون أعضاء اللجنة من ذوي التأثير علي العمال من جانب ،
وعلي صف الإشراف الأول من جانب آخر .
- ٨- أن يكون من بين أعضاء اللجنة بعض النقابيين .

أما عن جانب الإيثار (الفريق المحايد) الذين لا يتأثرون بهذه المشكلة ولا يؤثرور فيها . فلقد تمكن الباحث من إقناعهم للعمل علي حل المشكلة ، وكان لهم أكبر الأثر في تقريب وجهات النظر . والأهم من ذلك أنهم يحتلون مكان الباحث لحل أي مشكلة تنشأ بين العمل وقادتهم ، أو بين العمل وبعضهم البعض ، بالطرق التي تعلموها من الباحث أثناء ممارستهم لخطوات حل المشكلة .

ب - الموارد :

س : ما هو المطلوب لتنفيذ جوانب العمل المختلفة ، من حيث الأموال والأدوات وكيفية الوصول إليها ، من يتحكم في المال ، وكيفية إيجاد مصادر جديد للتمويل ؟

والموارد المادية ، وإن كانت تؤثر بلا شك في كل شيء كوسيلة ، ثم كمادة ورياح ، ومدي ما تتأثر بها النفس البشرية نفسياً ، واجتماعياً ، واقتصادياً ، إلا أنها لا تهتمنا في بحثنا هذا ، حيث إننا لا نحتاج إليها .

وسبق أن ذكرنا أن الباحث استغل الموارد المادية كفكرة .. أقنع بها الإداريين (الفريق المحايد) بأن وجود المشكلة يؤثر فني النهاية علي الإقلال من الأرباح التي يتقاضاها كل من يعمل بالشركة ، ومن ثم فإن هناك ضرراً يقع عليهم من جراء تلك المشكلة ، ويجب عليهم أن يتخذوا خطوات ايجابية للعمل علي حلها ، ولقد استجاب الإداريين بالفعل وكان لهم أكبر الأثر في تقريب وجهات النظر ، وحل المشكلة .

ج - مدى الفاعلية :

كل عمل مُنظم لابد وأن يستند علي استراتيجية تُعينه علي تحقيق أهدافه ، وبالتالي لقد استخدم الباحث استراتيجيات للتدخل ، والتوفيق ، وتقريب وجهات النظر بين القيادات المختلفة ، وخاصة خط الإشراف الأول (القيادات المباشرة للعمال) والعمال .

فـ لقد استعان الباحث بكل من الاستراتيجيات الآتية :

إستراتيجية الاتصال ، إستراتيجية الإقناع ، إستراتيجية الضغط ، إستراتيجية التفاوض ، حل المشكلة كاستراتيجية .

ولقد نجح الباحث في اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف ولذا كانت النتائج التي توصل إليها نتائج إيجابية .

خامساً : المتابعة والتقويم والرجع :

يتم تقييم المعلومات ، وعملية الرجع Feed back لقياس فاعلية البرامج المطبقة لعمليات علاج المشاكل في أسلوبين :
الأول : وهذا يتم من خلال وصف النشاط المستمر لعلاج المشاكل التي نواجهها ، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات السالفة لحل المشكلة ، هي :

تحديد المشكلة ، تكوين بناء العلاقات والاتصالات ، اختيار السياسة، تكوين البرنامج فيتم التقييم عند ممارسة كل خطوة من الخطوات، وليس في النهاية ، أي أن هناك ترابط وتفاعل بين خطوات حل المشكلة ، فتفاعلها يكشف معلومات جديدة عن المشكلة نفسها ، عن

ببومها المتكامل ، وبذلك تُصمم القرارات المبكرة ، أو يتم تعديلها ،
تعديل السياسة التالية . وهذا يعنى أن المفهوم الخاص بالمشكلة قد يتغير
لما استمرت العملية التقييمية .

لنا الأسلوب الثاني : ويتم التقييم فيه في نهاية جميع الخطوات ، أي يتم
التقييم بالنسبة للنتائج النهائية للعمليات المتكاملة .

وفي حالتنا هذه نود الإشارة إلى :

ولاً : أنه أثناء علاج المشكلة كان لنظام الرجوع (التغذية المرتدة)
Feed back أكبر الأثر في تعديل بعض الاستراتيجيات
والاتصالات ، مما عدل خط السير لخطوات حل المشكلة .

ثانياً : أما إذا أجرينا عملية التقييم للنتائج النهائية للعمليات المتكاملة ، فإن
الوصول إلى عملية التوفيق بين وجهات نظر كل من خط الإشراف
الأول ، والعمال من جانب ، وتخفيف قيادات جديدة تحل محل
الباحث لحل مثل هذه المشكلات في المستقبل من جانب آخر ، نجد
أن كل ذلك يطابق الهدف الذي حدده الباحث منذ اللحظة الأولى بعد
تحديد المشكلة .

وباختصار شديد من الممكن القول أن الباحث قام بالآتي :

- ١- دراسة أقسام الشركة وهيكلها التنظيمي وكتابة تقرير عنها .
- ٢- التعرف على العمال ، وجميع القيادات الرسمية بالشركة .
- ٣- تحديد المشكلة ، وتحديد الأولويات .
- ٤- تكوين لجنة تضم جميع القيادات (خط الإشراف الأول) .

٥- تكوين لجنة ممثلة للعمال ، وتتوفر فيها شروط معينة تؤهلها للعمل
لحل المشكلة .

٦- الاتصال بالإداريين لكسبهم في صف حل المشكلة .

٧- استخدام استراتيجيات مختلفة ، ومتعددة لتقريب وجهات النظر بين
العمال ، وخط الإشراف الأول حتى يتمكن من حل المشكلة ، وبذلك
أوجد الباحث بدائل للحلول .

٨- عقد جلسات يتم فيها عمليات المواجهة بين القيادات ، ولجنة ممثلي
العمال ، استخدم فيها الاستراتيجيات سائلة الذكور ، وعلى الأخص
استراتيجية التفاوض .

٩- خلق نوع من القيادات الجديدة (وهم الإداريين) حتى يحلوا محل
الباحث بعد مغادرته للشركة ، حتى يتولوا حل أي نزاع بين العمال
وخط الإشراف الأول بالطرق التي عملوا بها وعرقهم بها الباحث .

١٠- القيام بعملية المتابعة والتقويم في كل خطوة من الخطوات باستخدام
نظام الرجوع (التغذية المرتدة) Feed back حتى يقوم الباحث بتعديل
مسار عمله أول بأول .

ولا يفوتنا في النهاية التأكيد على أنه ليس المهم لدينا التسميات التي
أطلقت على مراحل حل المشكلة أو خطواتها ، ولكن الذي يهمنا في هذا
الصدد هو الممارسة العملية لتطبيق مراحل وخطوات حل المشكلة ،
بالطرق التي وصلنا إلى أهدافنا المنشودة .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الاجنبية.

- (١) القرآن الكريم .
- (٢) إبراهيم عبد الرحمن رجب وآخرون ، نماذج ونظريات تنظيم المجتمع ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٣ .
- (٣) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي ، دور الخدمة الاجتماعية في كفاءة أداء العمال الصناعيين وتوافقهم مع العمل ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨١ .
- (٤) إبراهيم عبد الهادي المليجي ، تنظيم المجتمع ، مداخل نظرية وروية واقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
- (٥) أبو النجا محمد العمري ، تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية منظمات واستراتيجيات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ .
- (٦) إحسان محمد حفظي ، الوعي والمشاركة ودورها في إنجاح التنمية الحضرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ .
- (٧) أحمد فوزي الصادي ، العلاقة بين ممارسة طريقة العمل مع الجماعات وزيادة مشاركة الأعضاء في مشروعات تنمية المجتمع المحلي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٧٩ .
- (٨) أحمد خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٢ .

- (٩) أحمد مصطفى خاطر ، القيم والمشاركة في تنمية المجتمع المحلى ، دراسة مقارنة في القرية المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٣ .
- (١٠) أحمد مصطفى خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، مدخل تنمية المجتمع المحلى ، استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ .
- (١١) أحمد مصطفى خاطر ، تنمية المجتمعات المحلية ، نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية ، ١٩٩٨ .
- (١٢) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع - مبادئ وأسس ونظريات ، الجزء الأول ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- (١٣) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثالث ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
- (١٤) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، الجزء الثاني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- (١٥) أحمد كمال أحمد ، تنظيم المجتمع ، نظريات وحالات ، الجزء الثاني ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- (١٦) حامد شاكر ، محاضرات عن التطوع في تنظيم المجتمع ، غير منشورة ، الإسكندرية ، ١٩٧١/١٩٧٠ .
- (١٧) حامد شاكر ، محاضرات عن العمل الاجتماعي في تنظيم المجتمع ، غير منشورة ، الإسكندرية ، ١٩٧١/١٩٧٠ .
- (١٨) رشاد عبد اللطيف وآخرون ، تنظيم المجتمع أسس ومبادئ ، دار تراث للدراسة والإعلان ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

- (١٠) رشاد أحمد عبد اللطيف ، المشاركة كمدخل للتنمية المجتمع المحلي ، نموذج تدريبي ، مجلس دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، (العدد الأول أكتوبر ١٩٩٦) .
- (٢٠) رشاد أحمد عبد اللطيف ، نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - مدخل تكاملي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ .
- (٢١) سوسن عثمان وعبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع مراحل ونماذج للممارسة المهنية ، بدون دار نشر ، ١٩٩١ .
- (٢٢) سيد إبراهيم جمعة ، الشباب والمشاركة السياسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- (٢٣) سيد أبو بكر حسنين ، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- (٢٤) سيد أبو بكر حسنين ، الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ .
- (٢٥) شنودة سمعان شنودة ، المشاركة الشعبية والتنمية في المجتمعات المحلية ، دراسة تقويمية لبعض جوانب التنمية في مجتمع شمال سيناء ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- (٢٦) طلعت مصطفى السروجي ، تصميم بحوث الخدمة الاجتماعية ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
- (٢٧) عبد الخالق عفيفي ، تنظيم المجتمع في إطار التحديث والمعاصرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

- (٢٨) عبد الحليم رضا عبد العال ، استثارة سكان المجتمع في تنمية المناطق الحضرية المختلفة (بمنطقة بولاق الدكرور) رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٧٦ .
- (٢٩) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون ، تنظيم المجتمع ، بدون ناشر القاهرة ، ١٩٨٥ .
- (٣٠) عبد الحليم رضا عبد العال وآخرون ، تنظيم المجتمع - نماذج - مهارات - أدوار ، دار الحكيم للطباعة والنشر ، ١٩٩٣ .
- (٣١) عبد المنعم شوقي ، تنمية المجتمع وتنظيمه ، مطابع الاستقلال الكبرى ، القاهرة ، ١٩٦١ .
- (٣٢) عبد المنعم شوقي ، تنمية المجتمع وتنظيمه ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٦٣ .
- (٣٣) عبد المنعم شوقي ، تنمية المجتمع وتنظيمه ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٦٣ .
- (٣٤) عبد المنعم شوقي ، معطيات ومعوقات المشاركة في الريف المصري ، تحليل نتائج البحوث الميدانية التي أجريت في هذا المجال في مصر من عام ١٩٦١ - ١٩٨١ ، مكتبة مصر ، ١٩٨٦ .
- (٣٥) عبد الهادي الجوهري ، المشاركة الشعبية دراسة في علم الاجتماع السياسي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
- (٣٦) عدلي سليمان ، سياسة الرعاية الاجتماعية ، وبرنامجها في المجتمعات المستحدثة ، المؤسسة المصرية العامة للاستزراع وتنمية الأراضي ، شئون تكوين وتنمية المجتمع ، ١٩٧٣ .
- (٣٧) غريب سيد أحمد ، علم الاجتماع الريفي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ .

- (٣٨) فوزي بشرى أحمد ، محاضرات تكميلية في تنظيم المجتمع ، بدون ناشر ، القاهرة ، ١٩٨٥/٨٤ .
- (٣٩) فوزي بشرى أحمد ، مشاركة المواطنين في التنمية المحلية ، دراسة للأسس الفلسفية والركائز النظرية ، المجلة الاجتماعية القومية - المجلد الثاني والعشرون - (العدد الثاني مايو ١٩٨٥) .
- (٤٠) فوزي بشرى أحمد ، مقال العمل الاجتماعي مع المعوقين - تجربة ميدانية ودراسة تحليلية ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية لخسائين الاجتماعيين العدد ٣٢ السنة التاسعة أكتوبر ١٩٨٦ .
- (٤١) كمال دسوقي ، دينامية الجماعة في الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي - الجزء الأول ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٩ .
- (٤٢) لويس كامل ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الطبعة الثالثة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- (٤٣) مدحت فواد ، التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع ، تطبيق نموذج العمل الاجتماعي مع المسنين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ .
- (٤٤) محمد بهجت جاد الله كشك ، تنظيم المجتمع - الاستراتيجيات والأدوار ، الجزء الثاني ، المكتب التجاري الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ .
- (٤٥) محمد بهجت كشك ، محاضرات في الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ، مطبعة الأمان الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .

- (٤٦) محمد رفعت قاسم ، دور أخصائي تنظيم المجتمع في مساعدة جمعية تنمية المجتمع المحلى ببولاق الذكور على تحقيق أهدافها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٨٠ .
- (٤٧) محمد رفعت قاسم ، تنظيم المجتمع الأسس والأجهزة ، الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- (٤٨) محمد رفعت قاسم ، عمليات الممارسة المعاصرة لطريقة تنظيم المجتمع ، دار الميزة للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- (٤٩) محمد شمس الدين محمد . إشراف في العمل مع الجماعات ، الطبعة الثانية ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- (٥٠) محمد عبد الحى نوح ، تنظيم المجتمع ، نظريات وممارسات ، القاهرة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠ .
- (٥١) محمد عبد الفتاح محمد ، الأسس النظرية لتنمية الاجتماعية المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .
- (٥٢) محي الدين صابر ، التغيير الحضاري وتنمية المجتمع ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٢ .
- (٥٣) مسعد الفاروق حمودة ، محمد بهجت جاد الله كشك ، المنهاج والطريقة في تنظيم المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٧٩ .
- (٥٤) هالة مصطفى السيد ، استخدام طريقة تنظيم المجتمع في تنشيط الجهود الذاتية للمواطنين في تنمية المجتمعات شبه البدوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ .

(٥٥) هدى بدران ، تنظيم المجتمع ، مطبعة المليجى بالجيزة ، القاهرة ، ١٩٦٩.

(٥٦) وفاء أحمد عبد الله ، حول المشاركة الشعبية وعلاقتها بالتخطيط والتنمية ، المجلة الاجتماعية القومية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، المجلد ٢٠ ، ١٩٨٣.

(٥٧) يحيى حسن درويش ، الوسيط في تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مطابع دار الصفا ، القاهرة ، ١٩٧٨.

(٥٨) يسرى دعبس ، المشاركة المجتمعية والتنمية المتواصلة ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨.

- (1) Baily, Royal & Brake, Mile, Radicat social work, pantheon Book, New York, 1975.
- (2) Beveridge, W.L., The art of scientific investigation , London, 1963.
- (3) Bonner, H, Group Dynamics , The Ronald press co , New York, 1959.
- (4) Burgess, E.W., social survey – A field for constructive service by Department of sociology, Amer. Journ. Of soc., xx 1, jan., 1961.
- (5) Cive participation , social Capital and Leadership , <http://www.La 10 lla in stitute , org> , Leadernet/civic part html.
- (6) Cohen, peroy s, Modern social Theory , Hanimann Educational Books, London, 1969.
- (7) Cuber, Jehn F.,sociology , Asyynopisi of principles, vision press, British commonwealth ed., London, 1964 .
- (8) Deutch, Morton, et al., Theories in social psychology, basic books, N.Y., 1965.
- (9) Dunham, Arther, what is the job of community organization worker? In E.B. Harper and Arther Danham, Community organization in Action, Associatiön press, New York, 1959.
- (10)Edgar Huse & Thoms G , Organization Development and Change CN . Y West Publishing Company , 3rded . 1985.
- (11)Eric Damian, Kelly & Barbara Becker, community planning An introduction to the comprehensive , Island press, California, 2000 .
- (12)Friedlander, Walter A., Introduction to social Welfare, prentice hall, inc., New York, 1957.

- (13) Friedlander, Walte A., social Welfare Administration and research. Concepts and Methods of social work, prentice- Hall, inc ., N.Y.1963.
- (14) Gilbert, Nell, Neighborhood coordinate or Advocate or Middlement, Berkely, university of California, 1965.
- (15) Good, c.& Scates, D., Methods of research, Educational, psychological, sociological, New York, 1945.
- (16) Gorsser. Helen D., social work practice in community organization. Whiteside, inc., 1954.
- (17) Grosser, Charles p., community Development programs serving the urban poor, Journal of social work, vol.10, No.3, July , 1965.
- (18) Haggstrom, Warren c., can the poor transferm the world?, Reading in community Organization practice, ed., Ralph Kramer and Harry specht, Emglewood cliffs, prentice- Hall. Inc., 1969.
- (19) Hans B,C,S piegel , Citizen participation in Urban Development ,vol III . Library of Congress Catalog , No. 1974.
- (20) Harpean Seminar on functions and training voluntary social Welfare workers, Federation republic of Germany May, 1966 .
- (21) Helen L , Burg , performance – Based curriculum for social studies , from Knowledge to showing . Crown press, I.N.C, California, 1998.
- (22) Hilman, Arther, commucity organization and planning, The Macmillan company, N.Y., 1950.
- (23) Karve, F. C., Voluntry participation planning in the people in J.A. painion, e., welfare policy, first collection the Senge. Outem Com., 1962.

- (24)Kramer, Falph & speacht Harry, eds., Readings in community organization practice, prentice - Hall, N.J., 1969.
- (25)Levinson, Daniel J. Role personality and social structure in the organizational stting, in Lipst, Seymour Martin & Smelser Neil l., eds., Sociology, The progress of a Decade, prentice- Hall, 1961.
- (26)Lindman, Edward, The community: An introduction to the study of community leadership and organization, Association press, New York, 1921.
- (27)Linton, Ralph, The cultural Background of personality Appleton, N. Y., 1945.
- (28)Lippit, Ronald, Dimensions of the consultant job, Readings in Community Organization practice, ed.. Ralph Kromer and Harry specht, Englewood Cliffs, prentice - Hall, inc., 1969.
- (29)Loefm , Fndamentals of social intervition , W.X , Columbia University Press , 1983.
- (30)Marie Overby , Weil & Dorathy N . Gamble : Community practice Models in Encyclopedia of social work Number (19) th edition , Washington , 1995.
- (31)Morreale Spitzerg & Barrgge , Human Communication motivation: Knowledge: skills , Canada , 2001.
- (32)Morris, Robert & Ranlall, O.A., planning and organization of community services for elderly, Social Work Journal, vol.10, No.1, January, 1965.
- (33)Morris, Robert & Rein, Martin, Emerging patterns in community planning, social work practice, 1963, Columbia university press, New York, 1963 .
- (34)Necomb, T.M., social psychology, Tavistock publications, Ltd, New York, 1955.

- (35) Newstritter, Wilber I., the social intergroup work process, proceedings of the Notional Conference of social work, Sanfranacisco , 1947, Columbia university press, New York, 1948.
- (36) Newstritter, Wilber I., & Schwatz, Merer, Basic course in Community Organization for social Welfare for all students in Harry L. Lurie, The community Organization Method in Social work Education, ed., The Council on social work Education, New York., 1959.
- (37) Payne. M, Modern Social work Theory, Macmillan Education Lts, London, 1997.
- (38) Rachel slocum , power , process and participation : Tools for change , London . 1995.
- (39) Ross, Murray G., community organization , Theory, and principles, Harper & Brothers, New York, 1955.
- (40) Rothman, Jack, Three Models of community organization practice, in , fred M. Cox, et al., eds., Strategies of community organization practice, peacock., Itasca Illions, 1969.
- (41) Rothman, Jack, Epstein, Jrevin, Social planning Community organization, social science Fundation, in Encyclopedia of social Work, 1971.
- (42) Sanders, Irwin T., progeSSIONal Role in planning Change, Readings in community organization practice, ed., Ralph Kramer and Harry specht, Englewood cliffs, prentice – Hall, inc., 1969.
- (43) Schneider, Eugen V., Industrial Sociology, Megraw Hill, New York , London, 1957.
- (44) Pepa, Eldridye, Dynamics of social Action, public Affairs press, Washington, 1952.
- (45) Sherrad, Thomas D., Developing Meddle- Range Theory for Community organization practice in ,

- Trends in social work practice and Knowledge, National Association of social Workers, New York, 1960.
- (46) Shibutani, Tomustu , Society and personality. prentice- Hall, New York, 1961.
 - (47) Smalley Elizabeth Ruth: Theory for social Work practice, Columbia Univ, press, U.S.A , 1980.
 - (48) Strategies of community organization, ed, fred M. cox., John L. Erlich Jack Rothman & John F Tropman. Itasca, Illions FE peacock publishers, inc., 1971.
 - (49) Swanson, G. E., the Approach to a general theory of Actions by parsons and shills. American Sociological Review, vol.1, April 1953.
 - (50) Thomas G . Cnmings and Christopher G , Worley organization Development and change , South-Western College publishing , United stats, 1990.
 - (51) Thruaze, Daniel, social Action as a professional Responsibility social work, July, 1966.
 - (52) Vilet M. sider volunteers. In Encyclopedia of social work, Harry, Lurieed, National Association of social workers, N.Y., 1965.
 - (53) Walton, Richard E., The strategies of social change and Their dilemmas, in Fred M. Cox, et al., strategies of community organization a book of Readings, F.E., peacock publishers, inc., New York, 1970.
 - (54) Wilensky, Harold K. & Leveaux, charles N., Industrial society and social welfare, Russel sage foundation, New York, 1958.
 - (55) Young, Kmball & Mack, Reymond W., Sociology and social Life, Amer. Book Co. New York, 1959.
 - (56) Youngdahl, Benjamin E., Social Action and social work, Association press, New York, 1966.

محتويات الكتاب :

صفحة

- مقدمة (أ - و).

الفصل الأول: العمل الاجتماعي

- تهييد ٣
- مفهوم العمل الاجتماعي ١
- تعريف العمل الاجتماعي ٩
- أهداف العمل الاجتماعي ٢٥
- أهمية العمل الاجتماعي ٢٧
- مقومات نجاح العمل الاجتماعي ٢٩
- مداخل العمل الاجتماعي ٣١

- خطوات العمل الاجتماعي
- وسائل وأدوات العمل الاجتماعي
- دور المنظم الاجتماعي في العمل الاجتماعي
- معوقات العمل الاجتماعي

٥٧ الفصل الثاني: التطوع في المجالات الاجتماعية

- ٥٩ ١- تمهيد
- ٦٥ ٢- أهمية التطوع
- ٦٦ ٣- تعريف التطوع
- ٦٩ ٤- التطوع والخدمة العامة
- ٦٩ ٥- دوافع التطوع
- ٧٣ ٦- أهداف التطوع
- ٧٥ ٧- نظريات التطوع
- ٧٩ ٨- مستحبات الأعمال التطوعية وأنواعها
- ٨٣ ٩- مصادر المتطوعين واختيارهم
- ٨٥ ١٠- ما يجب أن تتب أو مراكز التطوع
- ٩٣ ١١- ما يجب أن تتضمنه سياسة المؤسسة بالنسبة للمتطوع
- ٩٤ ١٢- لغات الواجب توافرها في المتطوع
- ١ ١٣- أ- يجب اختيار المتطوعين
- ٤ ١٤- ب- تشجيع التطوع
- ٥ ١٥- ج- المتطوعين والإشراف عليهم
- ٧ ١٦- د- نجاح التطوع
- ٨ ١٧- إيجابيات التطوع

١٨ - معوقات وسلبيات التطوع ١١

١٩ - علاقة التطوع بتنظيم المجتمع ١

١٠ الفصل الثالث: النظريات المتعلقة بالأدوار الوظيفية للمنظم الاجتماعي

أولاً : نظرية الدور الاجتماعي ١٢٠

- تمهيد ١٢١

- مفهوم الدور ٢٢٦

- الدور والمركز ١٣٠

- المراكز المعطاء والمتخذة ١٣١

- الأدوار الاتفاقية والأدوار الشخصية ١٣٢

- صراع الأدوار ١٣٣

- الآثار الناتجة عن صراع الأدوار ١٣٦

- ترقعات الدور ١٣٦

ثانياً : الإعداد المهني للمنظم الاجتماعي ١٤٠

- كيفية اختيار وإعداد المنظم الاجتماعي ١٤١

- الصفات التي يجب أن يتسم بها المنظم الاجتماعي ١٤٣

- السلوك المهني للمنظم الاجتماعي ١٤٦

ثالثاً : نظريات دور المنظم الاجتماعي ١٥١

- مفهوم دور المنظم الاجتماعي ١٥١

- المداخل التي تحدد دور المنظم الاجتماعي ١٥٦

- المحاولات المختلفة لتحديد دور المنظم الاجتماعي ١٥٨

الفصل الرابع : استراتيجيات تنظيم المجتمع

- ١٩١ - تمهيد
- ١٩٢ - أولاً: القرارات (ترشيدها ، وطرق اتخاذها ، وكيفية صنعها)
- ١٩٣ - مفهوم القرار
- ١٩٤ - القرار الرشيد
- ١٩٥ - العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار
- ١٩٦ - طرق اتخاذ القرار
- ١٩٩ - مراحل صنع القرار
- ٢٠١ - ثانياً: الاستراتيجيات كمنهج للتأثير في القرارات
- ٢٠٢ - مفهوم الاستراتيجية
- ٢٠٣ - أنواع الاستراتيجيات
- ٢٠٧ - استراتيجيات تنظيم المجتمع

الفصل الخامس : المشاركة في تنظيم المجتمع

- ٢٢٣ - تمهيد
- ٢٢٥ - أولاً: مفهوم المشاركة
- ٢٢٦ - ثانياً: أهمية المشاركة
- ٢٢٨ - ثالثاً: دوافع وصور المشاركة
- ٢٣٥ - رابعاً: المقومات الأساسية لنجاح المشاركة
- ٢٤٠ - خامساً: المعوقات التي تواجه المشاركة
- ٢٤٢ - سادساً: تكتيكات طريقة تنظيم المجتمع لدعم المشاركة الشعبية
- ٢٤٤ -

٢٤٧	المجتمع المحلي	- سابعاً: دور المنظم الإجتماعى في تفعيل المشاركة الشعبية
٢٥١	الفصل السادس : التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع	
٢٥٣	تمهيد	
٢٥٤	أولاً: مفهوم التدخل المهني	
٢٥٧	ثانياً: أسس وأساليب التدخل المهني	
٢٦٠	ثالثاً: عناصر التدخل المهني لتنظيم المجتمع	
٢٦٤	رابعاً: مهارات التدخل المهني	
٢٦٦	خامساً: نماذج التدخل المهني وطبيعة الممارسة	
٢٦٨	سادساً: مثال تطبيقي لمراحل وخطوات التدخل المهني	
	المراجع:-	
٣٠٩	أولاً: المراجع العربية	
٣١٧	ثانياً: المراجع الأجنبية	

